



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniería de Marketing y Gestión de Negocios.**

**TEMA: “Formulación de la Estructura Organizacional
que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en
la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.”**

Autora: Romero Llerena María Belén

Tutor: Ing. Mba. Héctor Alonso Ruiz

AMBATO- ECUADOR

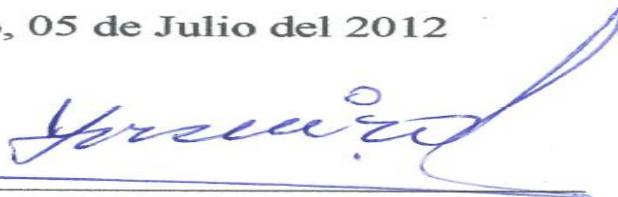
Junio 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Formulación de la Estructura Organizacional que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.”, desarrollado por la señorita Romero Llerena María Belén, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, 05 de Julio del 2012



Ing. Mba. Héctor Alonso Ruiz
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, ROMERO LLERENA MARIA BELEN, con C.150078474 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de graduación: “FORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA FASIA DE LA CIUDAD DE AMBATO. ”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 30 de Septiembre del 2012




AUTORA

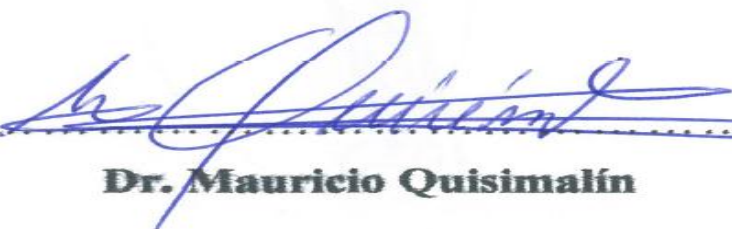
Romero Llerena María Belén

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F. 

Ing. MBA. Amparito León Saltos

F. 

Dr. Mauricio Quisimalín

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción pública de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Romero Llerena María Belén

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico de manera muy especial a mi madre Mercedes Llerena por su apoyo y amor incondicional, durante el desarrollo de toda mi vida universitaria, también a mis hermanos, Gabriela, Cristina, Daniel gracias por acompañarme y brindarme siempre su calor y bondad, y como olvidarme de mi hija Nicole Valentina quien durante este proceso se formó dentro de mí, fue mi compañera y quien me dio aliento en momentos duros que pase.

María Belén Romero Llerena

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, a los docentes que formaron parte de mi profesión, a mi tutor quien me guió en el desarrollo de este proyecto a los Docentes Calificadores Ing. MBA. Amparito León y al Dr. Mauricio Quisimalín por su aporte en el documento, a mis compañeros, y amigas.

A la Empresa FASIA, de la ciudad de Ambato por la apertura brindada para la realización del presente trabajo.

María Belén Romero Llerena

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Páginas
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema de investigación	3
1.2.2 Análisis crítico	5
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Preguntas directrices	6
1.2.5 Formulación del problema	6
1.2.6 Delimitación	6
1.2.6.1. Delimitación espacial	7
1.2.6.2. Delimitación temporal	7

1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	12
2.4. Categorías fundamentales	13
2.4.1 Categorización	14
2.4.2.1 Variable Dependiente: Estructura organizacional	16
2.5 Hipótesis	34
2.6 Señalamiento variables	34
CAPITULO III	35
MARCO METODOLÒGICO	35
3.1 Enfoque de la investigación	35
3.2.1 Investigación bibliográfica o documental	36
3.2.2 Investigación de campo	36
3.3 Nivel o tipo de investigación	36
3.3.1 Investigación explicativa	36
3.3.2 Investigación Correccional	37
3.4 Población y muestra	37

3.5. Operacionalización de variables	38
3.6. Plan para la recolección de la información	40
3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información	42
CAPITULO IV	43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	43
4.1 Análisis de los resultados	43
4.2 Interpretación de datos de la encuesta	43
4.2.1 Encuesta aplicada al personal de FASIA	43
4.3 Verificación de la hipótesis	54
CAPITULO V	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1.- Conclusiones	59
5.2.-Recomendaciones	60
CAPITULO VI	62
PROPUESTA	62
6.1.1.- Título	62
6.2.- Antecedentes	63
6.4.- Objetivos	65
6.4.1.- Objetivo General	65
6.4.2.- Objetivos específicos	65
6.5.- Análisis de factibilidad	65
6.6.- Fundamentación teórica	65
6.7.2.2.- Organigrama estructural	86

6.7.3.- Modelo operativo de la propuesta	103
6.8.-Administración de la propuesta	104
6.8.1.-Tabla de recursos	104
6.8.2.-Cronograma	105
6.9.- Previsión de la evaluación	106
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de la variable independiente	38
Cuadro N° 2 Operacionalización de la variable Dependiente.....	39
Cuadro N° 3 Recolección de la información	40
Cuadro N° 4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	41
Cuadro N° 5 Departamento de labor.....	44
Cuadro N° 6 Nivel de educación.....	45
Cuadro N° 7 Manual de funciones	46
Cuadro N° 8 Estructura organizacional	47
Cuadro N° 9 Funciones de trabajo	48
Cuadro N° 10 Puesto de trabajo	49
Cuadro N° 11 Capacitación.....	50
Cuadro N° 12 Rendimiento laboral.....	51
Cuadro N° 13 Estructura organizacional adecuada.....	52
Cuadro N° 14 Manual de funciones	53
Cuadro N° 15 Alternativas para verificación de la Hipótesis	55
Cuadro N° 16 Cálculo matemático	57
Cuadro No 17 Cronograma	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Variable Dependiente- Estructura organizacional.....	14
Gráfico N° 2 Variable Independiente – Desempeño laboral.....	15
Gráfico N° 3 Departamento de labor	44
Gráfico N° 4 Nivel de educación	45
Gráfico N° 5 Manual de funciones	46
Gráfico N° 6 Estructura organizacional	47
Gráfico N° 7 Funciones de trabajo.....	48
Gráfico N° 8 Puesto de trabajo	49
Gráfico N° 9 Capacitación	50
Gráfico N° 10 Rendimiento laboral	51
Gráfico N° 11 Estructura organizacional adecuada	52
Gráfico N° 12 Manual de funciones	53
Gráfico N° 13 Representación gráfica del Ji cuadrado	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1 Croquis de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato	112
Anexo No 2 Cuestionario.....	113
Anexo No 3 Entrevista Sr Gerente de la empresa Fasia	115
Anexo No 4 Fotos de la empresa Fasia.....	116

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente proyecto tiene como propuesta diseñar un Manual de funciones, con el fin de fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato. Por este motivo se ha visto la necesidad de desarrollarlo para detallar las funciones de manera que informe y oriente la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma influyan en los niveles de Desempeño del Talento Humano de una empresa. Es por eso imperativo, que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas, y donde la Estructura Organizacional que posee una organización, no están bien direccionados, y las empresas pierden no solo competitividad, sino también caen en la rotación del personal y directamente la línea de producción que posee la empresa, comienza a tener retrasos en la entrega de sus productos por lo tanto se posee clientes insatisfechos.

Así la propuesta de la investigación permite contemplar una visión sistemática de la empresa, concentrándose en los procesos, participando activamente en la planificación comercial, productiva y financiera y poniendo un especial énfasis en las estadísticas aplicadas. Por ello la empresa necesitan saber de Estrategias, Competitividad, Administración de las Operaciones, Ingeniería Industrial, Calidad, Productividad, Marketing y Pensamiento Sistemático.

Palabras Claves:

Estructura Organizacional

Desempeño Laboral

Manual de Funciones

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un ambiente competitivo en los negocios, las empresas requieren contar con información adecuada y actualizada sobre el personal, que les permita a la organización tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada; este tipo de información sirve de base a la alta dirección y a la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio cuya base directamente es el Talento Humano.

Existen empresas que han obtenido beneficios importantes derivados de una adecuada Estructura Organizacional que contribuye y fortalece el Desempeño Laboral; también existen otras que debido a una mala administración del proyecto no han logrado obtener éxito y por ende no realizan ningún cambio, en las mismas.

La estructura de la investigación contempla los siguientes capítulos:

Capítulo I. Se identifica y se plantea el problema, contextualización, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo II. Está compuesto por el marco teórico, aquí se detalla los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo III. Metodología, contiene; modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV. Se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los datos obtenidos que permiten prevalecer los factores más determinantes en la obtención de información que ayude a continuar con la investigación.

Capítulo V. Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

Capítulo VI. Se plantea la propuesta de un Manual de Funciones en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato que sirva para mejorar el Desempeño Laboral, también se detallan, datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, previsión de la evaluación; materiales de referencia, y finalmente Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

Formulación de la Estructura Organizacional que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En el Ecuador la producción de calzado en los últimos años ha aumentado significativamente; desde el año 2008 en el gobierno del Ec. Rafael Correa rige el decreto 367, donde se Reforma el Anexo 1 del decreto ejecutivo No. 592, publicada en el suplemento del Registro oficial del 15 de octubre del 2007; estableciendo un arancel mixto (especifico y Ad- Valorem) para las importaciones del calzado, con la

finalidad de incrementar la producción interna y de esta manera mejorar la venta nacional y la balanza comercial: hasta el 2008 se importaron alrededor de 52 000 000 millones de pares de zapatos, cifra récord si se considera que para satisfacer el mercado nacional solo se necesitaban 32 000 000 millones de pares de zapatos, y la producción nacional tuvo un decrecimiento en sus ventas. Hoy en día el panorama es otro, las últimas cifras revelan que en el sector hubo un incremento en un 70%; por ello, la medida del 15 de octubre del 2007, puesta en marcha el 14 de agosto de 2008, significó beneficios al sector del calzado. La producción nacional pasó de fabricar un aproximado de 16,000.000 millones de pares, a 20 000 000 de pares; con una proyección de 28,000.000 de pares de zapatos para fines del año 2010.

Con lo expuesto, en la actualidad la provincia de Tungurahua abarca la producción de 44% a nivel nacional, esto significa de 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, donde existe una amplia gama micro, pequeños y medianos empresarios. Muchos de aquellos en sus empresas, carecen de una Estructura Organizacional que les ayude a dar una ventaja competitiva, para poder adecuarse a las exigencias del cliente, el Desarrollo Organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional.

En el año 1995, en la ciudad de Ambato, fue creada la empresa FASIA por parte del Sr. Wilson Arcos, con el fin de producir suelas fabricadas con: Poliuretano y PVC. En el transcurso de los años el mercado se hace más competitivo, y la empresa se enfrenta al reto de convertirse en una de las mejores proveedoras de suelas de ABS, POLIURETANO, TPU, PVC, TR, EXPANSOR; por ello cuenta con maquinaria de alta tecnología valorado en 175 000.00 dólares. Sobre la base de los aspectos planteados, surge el presente estudio el cual pretende determinar la relación entre la Estructura Organizacional y el Desempeño Laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

La implantación de una estructura organizacional en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, dotará a los directivos de las herramientas de análisis necesarias, para evaluar la situación de la organización e implantar nuevas estrategias, a fin de aprovechar las oportunidades, gracias a las fortalezas identificadas, minimizando las amenazas y reduciendo las limitaciones.

1.2.2 Análisis crítico

La empresa FASIA de la ciudad de Ambato carece de una Estructura Organizacional es por ello que los clientes internos desconocen de la misma y esto afecta que la productividad sea baja, la falta de liderazgo produce que no se trabaje en equipo y no se pueda cumplir con los objetivos planteados por parte de la organización y de esta manera los mismos no pueden ser cuantificados. Los niveles de la calidad en los procesos de fabricación de las suelas es baja dando como resultado que las ventas de los productos que oferta la empresa disminuyan, las funciones de los puestos de trabajo no se encuentran bien definidas ocasionando que el desempeño laboral sea deficiente.

Los limitados canales de comunicación de la empresa, repercute también en el desarrollo de la misma, haciendo que esta problemática no permita conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes internos, por ello la Estructura Organizacional a desarrollarse en la empresa permitirá reestructurar la organización, conociendo sus fortalezas y debilidades con el fin de administrar bien el talento humano, para lograr los objetivos de la organización.

1.2.3 Prognosis

En esta investigación cuyo escenario principal es la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, tuvo como objetivo implementar una Estructura Organizacional en caso de no hacerlo, los resultado no serán positivos, ya que las funciones de los puesto de trabajo no se encuentran bien definidas, esto repercute en la productividad de la organización

que en el futuro se verá reflejado en las nivel de ventas, ocasionando que a corto plazo la empresa se encuentre en aprietos económicos que obligarían a reducir recursos.

1.2.4 Preguntas directrices

¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son las funciones adecuadas del personal para mejorar el Desempeño Laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato?

¿De qué manera aportará el diseño de una propuesta de solución para fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Formulación del problema

¿De qué manera contribuye la Estructura Organizacional para fortalecer el desempeño laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato?

Variable Independiente: Estructura Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

1.2.6 Delimitación

Límite de Contenido

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Estructura Organizacional

1.2.6.1. Delimitación espacial

Límite espacial: FASIA de la Ciudad de Ambato

Dirección: Barrio la Victoria km 6 Panamericana Sur Vía a Riobamba.

1.2.6.2. Delimitación temporal

Límite temporal: Enero 2013 hasta Mayo 2013

1.3 Justificación

Con la finalidad de colaborar y contribuir positivamente con la empresa Fasia de la ciudad de Ambato, se ha propuesto el desarrollo de la investigación, que ayudará conocer la realidad de la empresa, las falencias y estancamiento en que se encuentra, el identificar los problemas existentes de la organización y buscar soluciones a corto, mediano y largo plazo, mediante la utilización de las conceptualizaciones científicas aportara al mejoramiento de la misma.

Actualmente en el mercado existe muchas empresas que ofertan el mismo producto, las empresas que necesitan de un proveedor de suelas para calzado no se conforman con el producto, lo que buscan son valores agregados como un precio justo, plazo para los pagos, entrega del pedido en la fecha indicada, existe muchos factores externos que afectan a la empresa, por ello se debe establecer estrategias a seguir para responder las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en posicionamiento ventajoso para el presente y futuro.

Estos aspectos se lograrán si la empresa tiene una estructura organizacional adecuada a sus necesidades.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una Estructura Organizacional mediante la organización de trabajo y la distribución adecuada de funciones que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la Estructura Organizacional existente de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato para conocer la situación actual.

- Analizar las tareas y responsabilidades del personal de la empresa FASIA de acuerdo a sus funciones .

- Diseñar una propuesta que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Se referencia los siguientes antecedentes investigativos:

VALVERDE. M. (2009) El diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo

Implantar una estructura orgánica funcional mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones, con el fin de incrementar la productividad en la Avícola San Andrés del Cantón Patate.

Conclusiones

El Talento Humano que desempeñan en la avícola San Andrés del cantón Petate, se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

Es importante que en el avícola San Andrés se incentive a todo el personal, capacitándolo constantemente para que se sientan más preparados en realizar las actividades en la empresa.

MORALES V. (2009) Aplicación de las funciones administrativas y su incidencia en la calidad del Servicio en la empresa de Servicios FUMICEN CIA.LTDA.

Objetivos

Determinar las funciones Administrativas en la empresa de servicios FUMICEN Cía. Ltda. y su incidencia en la calidad del servicio.

Conclusiones

La función administrativa que mayormente se cumpla en la empresa es la delegación de funciones, coordina solamente los recursos humano dejando de lado los recursos físicos, tecnológicos, de información y el más importante los recursos financieros.

El control que realiza la empresa se refiere estrictamente a la fijación de metas o estándares, la empresa considera que es necesario motivar al personal administrativo, y que la empresa logre ser certificada con normas de calidad, las estructuras y Procesos Administrativos.

MOYA. M (2009) Plan de procesos administrativos y su incidencia en el funcionamiento organizacional en LLANTA FÁCIL S.A.

Objetivo

Proponer un plan de procesos administrativos a través de un modelo sistemático de tareas y acciones, para lograr eficiencia en el funcionamiento organizacional de la empresa LLANTA FÁCIL S.A.

Conclusiones

Al no existir una clara organización, se ha generado un ligero malestar que afecta el funcionamiento de la empresa, al desempeño de los colaboradores y la deficiencia percibida en la gestión administrativa, se debe principalmente los elementos del Desarrollo Empresarial siendo estos la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

La inexistencia de Manuales de Organización, procedimientos y demás elementos del Proceso Administrativo, han permitido determinar la imperiosa necesidad de rediseñar los Procesos Organizacionales.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó el paradigma crítico propositivo que contribuye a identificar y resolver problemas, ya que nada es estático por cuanto están en constante interrelación entre el sujeto y objeto de estudio, además la ciencia está vinculada a la práctica social direccionada a contribuir al cambio, aplicando valores tanto de la empresa como del investigador.

Los valores con los que se trabajó son: el orden, la dedicación y la responsabilidad, se profundizó de forma real sobre el tema de estudio anteriormente mencionado a través de la información obtenida de la organización, la lectura bibliográfica y antecedentes

investigativos que ayudaron a dar solución que se aproximen a la realidad de la organización.

2.3 Fundamentación Legal

Todo Proyecto de Investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico del país.

La empresa FASIA de la ciudad de Ambato, cumple con el Servicio de Rentas Internas con una calificación A, gracias a su cultura en cuanto al pago de tributos, cumpliendo y desarrollando sus actividades bajo la Ley de Régimen tributario, ya que la empresa cumple con los requisitos que exige ésta, tales como son: Declaraciones de impuestos, tanto de IVA como de Impuesto a la Renta, emisión de comprobantes de venta, entre otros.

También maneja sus actividades según las leyes de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que en el artículo 2 indica que cualquier tipo de publicidad y promoción por cualquier medio transmitida deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva, la empresa brinda a sus clientes productos seguros, confiables, además de que respeta los derechos de los consumidores como lo establece esta ley en el capítulo II Art. 4 Parte 6, es decir que al momento de adquirir el producto, tanto sus características, precios y beneficios son impartidos por los asesores comerciales, siendo el proceso de venta transparente y con información veraz.

El presente trabajo de investigación se rige al Decreto Ejecutivo 367 que el Gobierno impuso para la importación de calzado, por ello en el Ecuador se incrementó la producción de calzado. El decreto en mención nos dice lo siguiente:

Art.1.- “Reformar el anexo uno del Decreto Ejecutivo 592 publicado en el Suplemento del Registro Oficial del 15 de octubre del 2007, estableciendo un arancel mixto específico y Ad Valoren, para las importación de calzado en los siguientes términos:

Decreto 592:

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 592, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 191 del 15 de octubre del 2007, a través de su Anexo 1, se puso en vigencia un Arancel Nacional de Importaciones en el Ecuador, que incorpora la Nomenclatura Arancelaria Andina (NANDINA) establecida mediante Decisión 653 de la Comisión de la Comunidad Andina (CAN), posteriormente actualizada con Decreto Ejecutivo 1243, publicado en el Registro Oficial No. 403 del 14 de agosto del 2008, que incorporó las disposiciones de la Decisión 675 de la Comisión de la Comunidad Andina (CAN), mediante el cual se actualizó la Nomenclatura Arancelaria Andina (NANDINA);

“Que, el Arancel Nacional de Importaciones constituye un instrumento de política económica, que debe promover el desarrollo de las actividades productivas en el país y establecer medidas de fomento de la producción nacional, conforme el Programa Económico del Gobierno Nacional;”

2.4. Categorías fundamentales

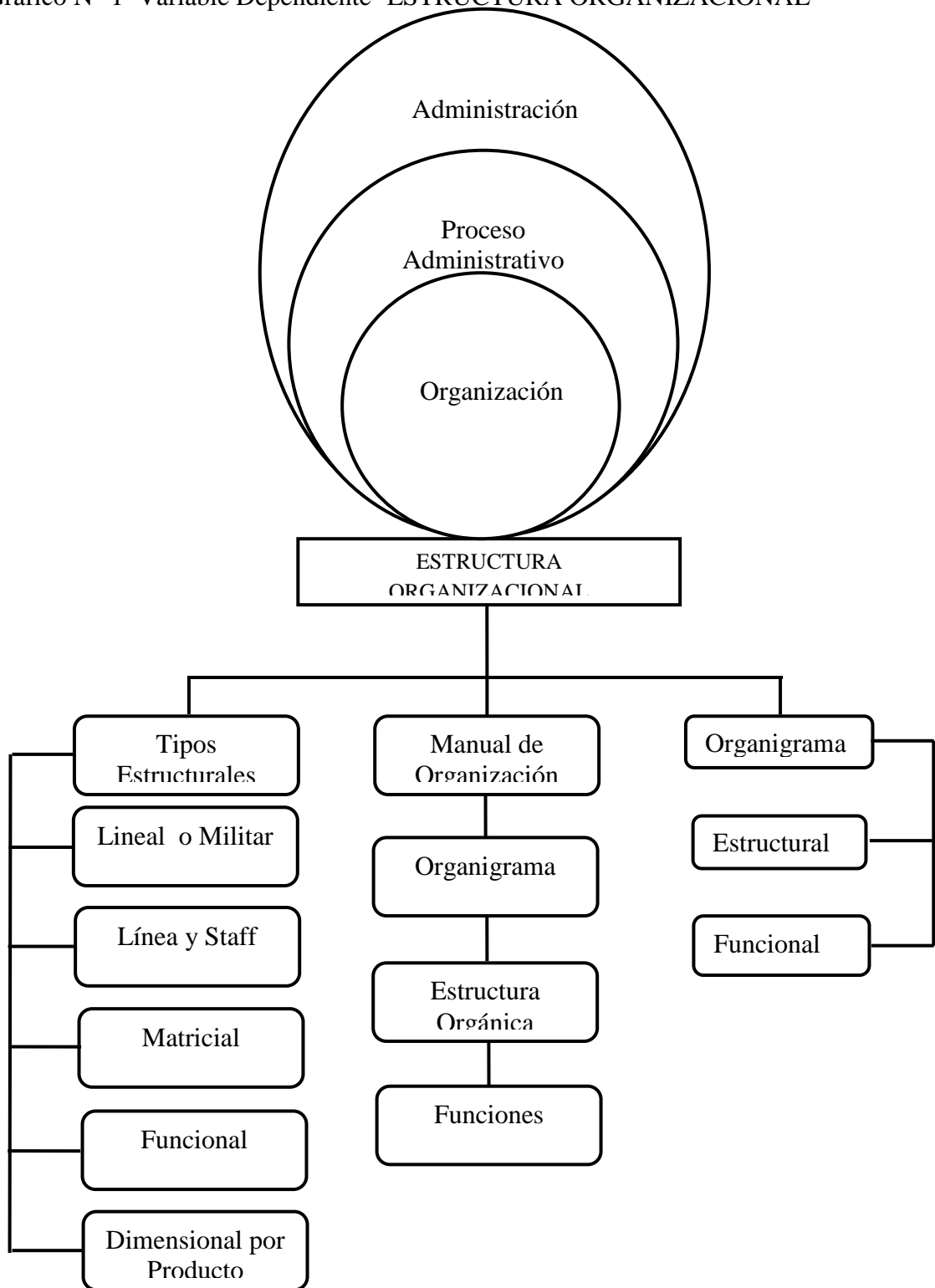
¿De qué manera contribuye la Estructura Organizacional para fortalecer el desempeño laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato?

Variable Independiente: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

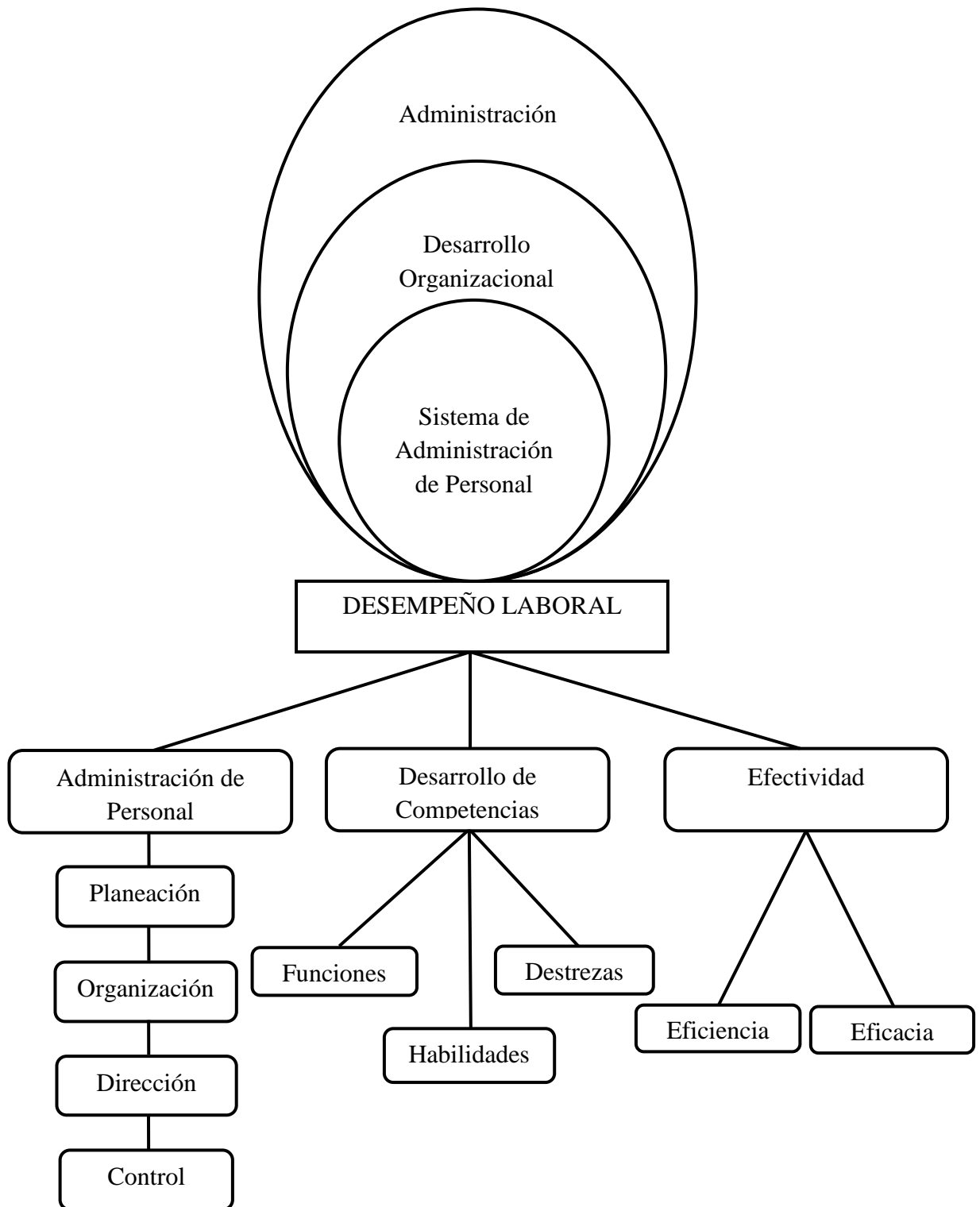
2.4.1 Categorización

Gráfico N° 1 Variable Dependiente- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Bibliográfica
Elaborado por: María Belén Romero

Gráfico N° 2 Variable Independiente – DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Bibliográfica
Elaborado por: María Belén Romero

2.4.2 Definición de categorías

2.4.2.1 Variable Dependiente: Estructura organizacional

ADMINISTRACIÓN

MICHAEL Hitt (2006) Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

ROBINS Stephen y DE CENZO David (2009) El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas y junto con ellas.

En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes, eficiencia y eficacia se refieren a lo que hacemos y a como lo hacemos.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

RODRÍGUEZ, Joaquín (2005) Los procesos administrativos son una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total

Podemos considerar la administración profesional como disciplina científica, puesto que cuenta con un conjunto de conceptos que forman la estructura de la teoría administrativa, representada por los principios de administración, a más de reglas y criterios específicos de aplicación.

Cuando surge la necesidad de hacer las cosas con mayor eficiencia y eficacia, se requiere de la administración como disciplina científica. La administración debió incluirse como un cuarto factor de la producción. Todo organismo social, para cumplir sus objetivos, debe planear, organizar, obtener recursos, dirigir, controlar, coordinar, además de sistematizar y racionalizar la acción creadora del hombre, con el fin de

contribuir a la máxima satisfacción de sus necesidades de subsistencia. Esto representa el método de la administración. Es ayudar a la organización hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas.

PERDOMO, Abraham (2004) El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral las cuales son:

Planeación

Seleccionar entre diversas alternativas las más convenientes para cumplir la misión de un organismo social, requiriendo un análisis cuidadoso del pasado y del presente, así como de una previsión técnica del futuro.

Organización

Agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos del organismo social, señalando las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.

Integración

Dotar a los organismos sociales de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren, es decir, obtener con quién y con qué realizar las actividades.

Dirección

Lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión.

Control

Actividad mediante la cual, quien administra se cerciora de que las cosas se hagan cuando, como, donde, por quien y con el material que se planeó.

ORGANIZACIÓN

RUIZ Adolfo (2007) El que una empresa este mejor o por organizada dictamina su éxito o su fracaso en el mundo de los negocios. Por otro lado la organización es imprescindible para poder llevar a cabo el conjunto de actividades complejas que requiere el funcionamiento de una entidad económica de la naturaleza de la empresa.

Si bien la organización depende de la iniciativa y el buen hacer del empresario, una vez nacida la empresa se convierte en una institución que trasciende la mera voluntad de su creador.

GIL María Ángeles (2010) Así define la empresa como un conjunto de medios humanos y materiales que se disponed para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la compone

Según W.L. French la define de la siguiente manera:

Es una red dirija para personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, así como de sistemas correspondientes de apoyo la cual está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúan.

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan en interactúan entre sí, bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ENRIQUE Benjamín Franklin (2004) Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de

elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Por otro lado, una organización, es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.

MICHAEL Hitt, DUANE Ireland, y HOSKISSON Robert.(2007) La estructura organizacional especifica las reuniones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones una estructura organizacional que en efecto apoye la estrategia de la empresa no es cosa fácil. Sobre todo si se considera que la incertidumbre de la relación causa-efecto en los dinámicos y cambiantes entornos competitivos de una economía global." Cuando los elementos de una estructura están bien alineados entre si la misma facilita la implementación efectiva de las estrategias de la organización." Por lo tanto la estructura organizacional es un elemento decisivo en los procesos para la implementación efectiva de las estrategias

La estructura de una empresa especifica el trabajo que se desempeñara y la forma de desempeñarlo, considerando la o las estrategias de la organización. Por consiguiente, la estructura organizacional influye en la forma en que trabajaran los administradores y en las decisiones que se derivan de su trabajo.

La Estructura Organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre todos los integrantes; es una estructura internacional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. A los departamentos de una organización se puede estructurar, formalmente, en: departamentalización funcional, geográfica, de productos, de procesos y de clientes.

TIPOS ESTRUCTURALES

Son los tipos de estructuras que existen para diseñar una estructura.

ESTRUCTURA DE LINEAL O MILITAR

RODRÍGUEZ Joaquín (2006) Es el tipo más simple de estructura organizacional, encontrado históricamente en la organización de los antiguos ejercicios.

La organización lineal es la actividad de responsabilidad de mando y toma de decisiones que realiza una sola persona o jefe superior al asignar y distribuir el trabajo a los subalternos, quienes tienen la responsabilidad de rendirle cuentas periódicamente del avance y resultados.

Se le denomina organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares. También es aconsejable en organizaciones pequeñas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

CARDA Rosa María y LARROSA Faustino (2007) Es la estructura en que las relaciones toman una dicción vertical de arriba abajo, de superior rango a inferior. La autoridad se ejerce con la máxima responsabilidad en sus decisiones por todo ello no suele crear ámbitos de autonomía ni delegar funciones. Así pues en este tipo de estructuras, la responsabilidad se distribuye en cadena, en líneas recta vertical, en niveles perfectamente encadenados.

ESTRUCTURA DE LÍNEA Y STAFF

RODRÍGUEZ Joaquín (2006) Es la organización, como consecuencia de grandes organismos y del avance tecnológico, se origina de la necesidad de contar con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Este sistema de organización se deriva de la organización de línea, en cuanto a que cada uno de los subordinados, rinde cuentas a un solo jefe en cada caso. Pero esta organización tiene la modalidad de que hay asesores en aspectos

concretos y determinados. La organización de línea y asesoría no se da sola, sino que es el resultado de la combinación de dos tipos de organización (lineal y funcional), con el fin de aprovechar sus ventajas y evitar las desventajas.

Este modelo de organigrama es similar al tipo de estructura militar, con la diferencia de que existen dependencias de staff tiene la función de asesorar, aconsejar, ayudar, recomendar al ejecutivo.

CARDA Rosa María y LARROSA Faustino (2007) La estructura de línea/staff, es una estructura mixta muy utilizada actualmente por tener las ventajas de las anteriores y evitar en gran medida los inconvenientes de aquellas. En la conformación de esta estructura: los responsables de la ejecución, motivación y supervisión se organizan integrándose en línea a vertical jerarquizada, a estos órganos les corresponde la responsabilidad de la empresa. Esta estructura está ampliamente generalizada por su agilidad posee grandes ventajas por basarse en la especialización y apoya a la dirección y gestión el conocimiento de los expertos. Lo que la hace alcanzar más eficacia y calidad en las decisiones y más responsabilidad profesional.

ESTRUCTURA MATRICIAL

SCHNEIDER Ben (2007) La estructura matricial intenta aprovechar lo mejor de los modelos funcional y divisional, pues ambos se implementan simultáneamente: los gerentes de división y los gerentes de funciones tienen igual autonomía dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La fortaleza potencial de esta estructura es que permite que la organización reciba los beneficios de ambas estructuras: las ventajas de la experiencia funcional, en una clara definición de funciones y tareas por realizar y la autonomía divisional, permitiéndole reaccionar ante problemas y oportunidades. Este tipo de modelo de estructura sirve para manejar un proyecto o un conjunto de proyectos que persigan el cumplimiento de un mismo objetivo.

PÉREZ Eduardo y OTEO Luis (2012) La estructura matricial se deriva la existencia de una doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones del director del

proyecto (autoridad horizontal), pero, además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitual-mente trabaja (autoridad vertical). Con objeto de evitar los posibles problemas derivados de la existencia de dos superiores, general-mente el director del proyecto tiene una autoridad bastante considerable en todo lo concerniente al propio proyecto y suele responder ante el director general.

El calificativo de «matricial» se deriva del cruce entre el flujo de autoridad-responsabilidad horizontal del proyecto, y los flujos verticales derivados de la tradicional estructura en línea y staff.

Las principales ventajas de la estructura matricial radican en su flexibilidad y en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes. Sin embargo, es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo. Tales personas han de saber trabajar cómodamente con más de un superior. Para evitar inconvenientes derivados del carácter temporal de la agrupación

ESTRUCTURA FUNCIONAL

RODRÍGUEZ Joaquín (2006) La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, del director al auxiliar, ejecuten el menor número posible de funciones.

Este tipo de estructura se fundamenta en el trabajo sobre supervisión funcional, en donde prevalece la especialización, se determina que existen cuatro supervisores del planteamiento y control de ejecución, actuando simultáneamente en la supervisión de los empleados encargados de la ejecución.

SCHNEIDER Ben (2007) La forma más común de organizar el trabajo ha sido la funcional, en la cual a cada individuo se le asigna una función o actividad principal debe ser cumplida para que el negocio tenga exilo. Los responsables de cada función reportan al presidente de la organización. Esta forma funciona bien cuando la organización es pequeña y enfrenta un entorno relativamente estable que no demanda demasiadas coordinaciones entre las diversas funciones.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RODRÍGUEZ Joaquín (2002) El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.

GRECO Orlando (2007) Es una recopilación sistemática para uso del personal, tanto superior como subalterno, de las normas vigentes sobre la organización y el funcionamiento de la empresa en lo concerniente a las distintas funciones, sectores, autoridades, responsabilidades del personal, tareas, plan de cuentas, libros de contabilidad, comprobantes y rutinas de trabajo. Es una guía especial de la organización.

Es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con

su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

ORGANIGRAMA

DAFT Richard (2007) El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización.

El concepto de organigrama, en el que se muestra que puestos existen, como están agrupados, y quien le reporta a quien, tiene siglos de antigüedad

DELGADO S (2008) El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. En él se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas

El organigrama se representa a partir de un conjunto de figuras geométricas enlazadas entre sí a través de una serie de líneas. Cada una de estas figuras constituye un área de la empresa que puede ser una unidad, servicio o pueden usarse figuras geométricas rectángulos, cuadrados, círculos, así como otras formas geométricas aunque la más usual es el rectángulo horizontal

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella, con la Jerarquizar se establece líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

FUNCIONES

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos (Internet)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

DELGADO S (2008) Organigrama de estructura a partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa facilitando información sobre:

- Denominación de los elementos.
- Colocación en la línea jerárquica.
- Relaciones funcionales y de autoridad existentes.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ABASCAL Francisco (2004) Es este organigrama nos refleja la estructura de la empresa y las funciones que desempeña cada departamento.

El organigrama funcional es la representación gráfica de todas las funciones de la empresa. Incluye la jerarquía y las líneas de dependencia que unen las diferentes funciones.

En un organigrama puede haber:

- Elementos de la línea, conjunto de las funciones que ejecutan directamente la actividad objeto de la empresa.
- Elementos staff, son las funciones cuya misión es ayudar a la línea.

SAINZ DE VICUÑA José María (2010) El organigrama funcional de la empresa responde a la organización actual por departamentos. Se trata de pasar de una organización que se estructura sobre la base de la naturaleza de las actividades (administración, producción, ventas, etc.); a una organización en la que el organigrama y el contenido de los puestos que lo configuran se estructuran sobre la base de los requerimientos de las funciones a las que es necesario dar respuesta para que los procesos de la empresa se puedan desarrollar eficientemente.

2.4.2.2. Variable Independiente – DESEMPEÑO LABORAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CUMMINGS Thomas y WORLEY Christopher (2007) El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito.

GARZÓN Manuel (2005) El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre para incrementar la eficacia y la salud de la organización, a través de una intervención planificada sobre la organización, utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta". Por tanto, es a través de la puesta en práctica de sus técnicas como se puede llegar a mantener una organización óptima, en términos económicos y sociales, respondiendo a demandas y necesidades externas e internas del medio, dentro de un ambiente de trabajo saludable para todos los integrantes de la organización.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CASTILLO José (2006) Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

MONTES Ma Jesús y GONZÁLEZ Pablo (2010) La administración de recursos humanos es un órgano vivo, en continuo cambio, de modo que sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, estos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

DESEMPEÑO LABORAL

LADO Mario (2013) El desempeño laboral es una conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad. Se pueden distinguir dos tipos de desempeño: una, la medición de resultados obtenidos en el trabajo y, dos, la valoración de comportamientos, actitudes, capacidades y/o potencialidad de los empleados.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

Por ello es la dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos y tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

RODRIGUEZ Joaquín (2007) Es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros, además de ser el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Es el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

ORGANIZACIÓN

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

DIRECCIÓN

La dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

NEREA Martiarena y URCOLA Juan Luis (2013) Dirigir es lograr resultados a través de otros. Por ello, los dos pilares fundamentales de la dirección son las personas y los resultados.

Dirigir es conducir, orientar, movilizar a otros hacia el logro de unas metas previamente definidas. Es conseguir que otros hagan lo que tienen que hacer, o sea, cumplir con las funciones encomendadas, los objetivos fijados y las normas establecidas.

CONTROL

El control se concibe como la verificación a posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados., El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva

limitada, el control se concibe como la verificación de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Pérez Juan (2013) El control está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho, deberá centrarse en aquellos más importantes. Parece lógico que en toda actividad unos aspectos de la gestión sean más relevantes que otros. Y entre los más relevantes, probablemente haya unos pocos que sean críticos. Es decir, si se gestionan correctamente, es razonable prever que la empresa, o una unidad de la misma, tengan éxito. A estas últimas variables se les denomina factores clave de éxito (FCE). Pues bien, es de esperar que el control de gestión se centre, prioritariamente, en controlar este tipo de factores y en los parámetros que los miden.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Es precisamente el desarrollo la vía para las convertir las competencias requeridas, y ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

SARACHO José María (2005) Las competencias en general, y el modelo de competencias distintivas en particular, suele contribuir con alto grado de efectividad a producir alineamiento, dado que una característica básica del modelo de competencias distintivas es identificar la idiosincrasia y los valores organizacionales. Lo más frecuente es que las personas de desempeño superior tengan una clara comprensión de la visión y misión de la organización y las competencias de este modelo incluyen

siempre aspectos conductuales y comportamientos que traducen en acción estos preceptos estratégicos.

HABILIDADES

Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

ROBINS Stephen y DE CENZO David (2009) Las habilidades administrativas identifican las capacidades o los comportamientos que son cruciales para triunfar en un puesto gerencial. Podemos clasificarlas en dos niveles: las habilidades generales que debe tener el administrador y las habilidades específicas relacionadas con el éxito en la administración.

DESTREZAS

Son las actividades que debe realizar cada integrante de una organización con responsabilidad. Básicamente la destreza es una capacidad una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente, y, por todos aquellos aspectos se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.

RUÉ Joan (2009) El concepto de destrezas ha sido relacionado tradicionalmente, desde los principios de la formación de los trabajadores industriales, con las habilidades motrices o con las cualidades de carácter físico y mental necesarias para el desarrollo de una ocupación. En cualquier caso, el termino destrezas se emplea para referirse a un

determinado nivel de actuación, en el sentido del cuidado y de la velocidad en la resolución de determinadas tareas.

EFFECTIVIDAD

Stephen Covey.- Define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

DAFT Richard (2007) La efectividad es un concepto amplio. Implícitamente toma en consideración una gama de variables tanto en los niveles organizacionales como departamentales. La efectividad evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas.

EFICIENCIA

Es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

DAFT Richard (2007) La eficiencia es un concepto más limitado que atañe al funcionamiento interno de la organización. la eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto. Se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente

ROBINS Stephen y DE CENZO David (2009) Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los Insumos y los productos. Por ejemplo si obtenemos más producto de determinado insumo, habremos mejorado la

eficiencia. De Igual manera, aumentaremos esta si obtenemos el mismo producto, pero con menos recursos.

EFICACIA

Para DA SILVA Reinaldo O, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". Es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva", con la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

ROBINS Stephen y DE CENZO David (2009) Eficacia, es hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas.

2.5 Hipótesis

Con el Desarrollo de la Estructura Organizacional se mejorará el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento variables

Variable Independiente

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Variable Dependiente

DESEMPEÑO LABORAL

Termino de Relación

Fortalecer el Desempeño Laboral

CAPITULO III

MARCO METODOLÒGICO

3.1 Enfoque de la investigación

De conformidad con el paradigma crítico- propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, concierne seguir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

En la investigación se utilizó técnicas cualitativas que nos ayudaron a visualizar la realidad de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, el por qué posee un problema de desorganización, el no cumplimiento de los objetivos planteados.

Mediante la observación se visualizó el origen de los problemas que tiene la organización, sabiendo si la hipótesis es real, se investigó a los clientes internos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo por medio de las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1 Investigación bibliográfica o documental

Esta investigación se basó en consultas de revistas, libros, tesis, monografías e Internet, los temas relacionadas con el problema objeto de estudio, se recopiló la información necesaria, además de que ampliar mis conocimientos de tal forma que se continuo, avanzando o profundizando, para buscar una solución al problema que presenta la empresa FASIA.

3.2.2 Investigación de campo

Esta investigación se desarrolló dentro de la empresa, por ende el investigador tuvo contacto directo con la situación real de la organización, su finalidad fue recolectar y registrar datos que se relacionen con el tema de investigación, para ello se hizo uso de herramientas necesarias como entrevistas y encuestas a los integrantes de la entidad.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Para la ejecución de la presente investigación, se aplicó los siguientes tipos de investigación que se citan a continuación:

3.3.1 Investigación explicativa

Se aplicó la investigación explicativa con el objeto de explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de la causa para analizarlos.

3.3.2 Investigación Correccional

La finalidad de esta investigación fue medir estadísticamente el grado de influencia de las variables dependientes e independientes, mediante la prueba del chi-cuadrado, que comprobó la asociación de las variables.

3.4 Población y muestra

La investigación se realizó en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, específicamente a los clientes internos.

Se consideró proveniente trabajar con 17 personas pertenecientes al personal, administrativo y operativo que labora en la empresa. En vista que la población es pequeña, se trabajó con estos elementos que la conforman y se realizó un censo a todos ellos.

La presente investigación, no precisa seleccionar una muestra debido a que la población citada no es tan grande, ya que el problema influye de manera directa a todos los miembros de la empresa.

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1 Variable Independiente: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.</p>	<p>Actividades</p> <p>Organización</p> <p>Objetivos</p>	<p>Actividades Laborales.</p> <p>Actividades de Recreación.</p> <p>Jerarquización</p> <p>Organigramas</p> <p>Manual de función</p> <p>Corto plazo</p> <p>Mediano plazo</p> <p>Largo plazo</p>	<p>¿Cómo se encuentran diseñadas las actividades de los trabajadores de la empresa FASIA?</p> <p>¿Qué tipos de organigramas tiene diseñado la empresa?</p> <p>¿Qué objetivos se ha planteado para alcanzar la formulación de la estructura organizacional en la empresa FASIA?</p>	<p>Encuesta y cuestionario realizado al gerente de la empresa de “Fasia de la ciudad de Ambato”.</p> <p>Encuesta y cuestionario realizado al gerente de la empresa de “Fasia de la ciudad de Ambato”.</p> <p>Encuesta y cuestionario realizado al gerente de la empresa de “Fasia de la ciudad de Ambato”.</p>

Cuadro N° 1 Operacionalización de la variable independiente
Elaborado por: María Belén Romero

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalar las habilidades y destrezas del empleado, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, para alcanzar el mejor rendimiento.</p>	Capacitación	Desempeño Laboral Productividad	¿Se ha capacitado y evaluado al personal de la empresa FASIA?	Encuesta y cuestionario realizado al gerente de la empresa de “Fasia de la ciudad de Ambato”.
	Habilidades	Intelectuales Interpersonales Físicas	¿Qué habilidades se implantaría en la empresa para el logro de sus objetivos?	Encuesta y cuestionario realizado al gerente de la empresa de “Fasia de la ciudad de Ambato”.
	Rendimiento	Eficiencia Eficacia Competencias	¿Qué procesos se han diseñado para alcanzar el rendimiento en la empresa?	Encuesta y cuestionario realizado al gerente de la empresa de “Fasia de la ciudad de Ambato”.

Cuadro N° 2 Operacionalización de la variable Dependiente
Elaborado por: María Belén Romero

3.6. Plan para la recolección de la información

En el siguiente cuadro se concretara la descripción del Plan de Recolección de la Información, contestando algunas preguntas como son:

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1.- ¿Para qué?	La formulación de la Estructura Organizacional que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA.
2.- ¿De qué personas u Objetos?	La Recolección de Información se la aplicara a todos los colaboradores de la empresa FASIA.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Los datos se basarán en el Talento Humano, la Estructura Organizacional, la eficiencia del desempeño, los objetivos primordiales de la empresa, sus funciones, etc.
4.- ¿Quién?	La información fue obtenida por María Belén Romero
5.- ¿Cuándo?	La Recolección de la Información se realizará todo el tiempo que sea necesario.
6.- ¿Dónde?	En la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.
7.- ¿Cuántas veces?	Dos veces, la primera se encuestó a los empleados, y la segunda se entrevistó al Gerente.
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, para los empleados, entrevista para el Gerente.
9.- ¿Con qué?	Cuestionarios y la Guía de Entrevista
10.- ¿En qué situaciones?	Horarios de Oficina

Cuadro N° 3 Recolección de la información
Elaborado por: María Belén Romero

La información se obtuvo por medio de las siguientes Técnicas e Instrumentos:

Tipos de Información	Técnicas de Información	Instrumentos para Recolectar la Información
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.2 Libros 1.1.3 Revistas 1.1.4 Tesis de Grado afines al tema 1.1.5 Internet
2. Información Primaria	2.1.- Fichaje o Resumen 2.2 Encuesta 2.3 Entrevista	1.2.1 Fichas Bibliográficas 2.2.1 Cuestionarios 2.3.1 Cédula de entrevista

Cuadro N° 4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

Elaborado por: María Belén Romero

3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información

En la presente investigación, para el procesamiento y análisis de los datos recolectados se procedió de la siguiente manera:

En primer lugar se diseñó la encuesta, la misma que estuvo dirigida al personal que labora en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, las preguntas que se realizaron respondieron y aclararon ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación.

Segundo, se aplicó la encuesta al personal de FASIA, y de esta manera se recopiló la información necesaria para seguir con el estudio del problema encontrado en la empresa.

Tercero, la Información recopilada para efectos de la investigación fue analizada, depurada, organizada y tabulados en una hoja de cálculo de Excel para su mejor codificación y tabulación de los mismos, logrando con ello, obtener información precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación.

Por último se procedió al Análisis e Interpretación de los Resultados Obtenidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis de los resultados

4.2 Interpretación de datos de la encuesta

Con la finalidad de conocer si la hipótesis que es el Desarrollo de una Estructura Organizacional ayudará a mejorar el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, planteado en la presente tesis es correcta, se realizó una encuesta a los trabajadores que a continuación se detallan los resultados obtenidos. Para la tabulación de los resultados se utilizó el programa Excel como hoja de cálculo.

4.2.1 Encuesta aplicada al personal de FASIA

Este estudio ha permitido conocer e interpretar porcentualmente los datos con mayor profundidad, respecto a la realidad de la estructura interna, el Desempeño Laboral de la empresa FASIA.

1.- DEPARTAMENTO DE LABOR

Cuadro N° 5 Departamento de labor

	FRECUENCIA	POBLACIÓN	%
Departamento Directivo	1	1,00	6
Departamento Administrativo	2	2,00	12
Departamento Operativo	14	14,00	82
TOTAL	17	17,00	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

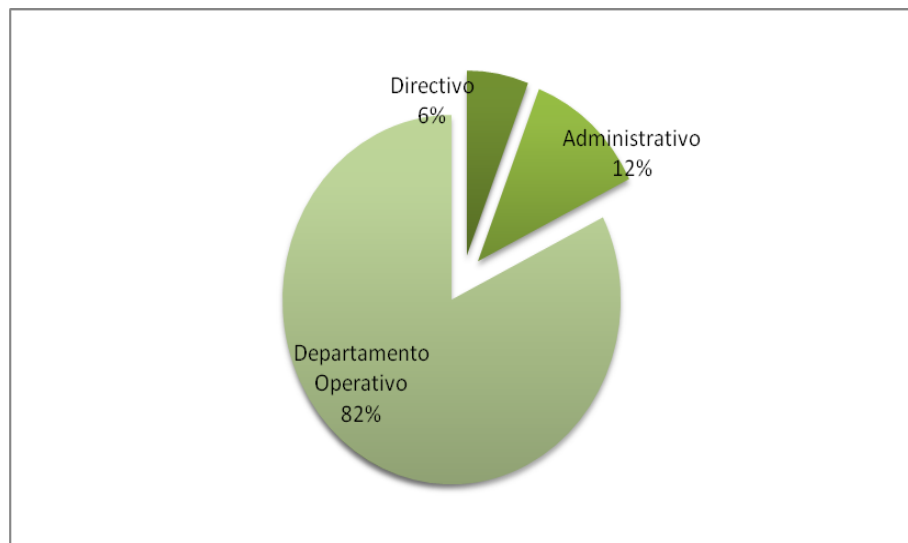


Gráfico N° 3 Departamento de labor

Análisis e Interpretación

De los clientes internos encuestados de la empresa FASIA el 6% pertenece al Departamento Directivo, el 12% al departamento Administrativos y un 73% a un departamento Operativo. Podemos determinar que dentro de la Empresa el Departamento Operativo tiene mayor porcentaje de trabajadores indicándonos con esto, que es el departamento donde se concentrara un mayor grado del Desempeño Laboral.

2. NIVEL DE EDUCACIÓN

Cuadro N° 6 Nivel de educación

	FRECUENCIA	POBLACIÓN	%
SUPERIOR	1	1,00	6
SECUNDARIA	12	12,00	71
PRIMARIA	4	4,00	23
NINGUNO	0	0,00	0,00
TOTAL	17	17,00	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

GRÁFICO No. 4

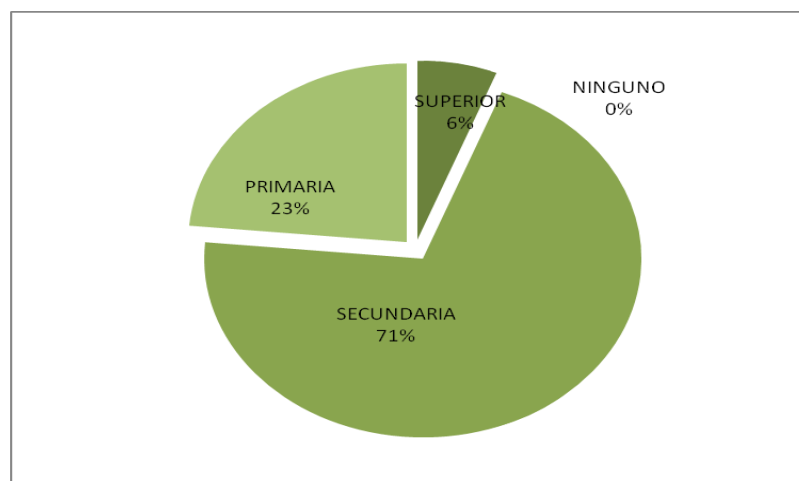


Gráfico N° 4 Nivel de educación

Análisis e Interpretación

De los 17 empleados encuestados de la empresa FASIA tenemos que el 0% tiene instrucción Ninguna, el 23% tiene instrucción Primaria, el 71% secundaria y solo el 6% tiene instrucción Superior, por ello, determino que resulta difícil incrementar medidas que ayude a mejorar la organización interna de la empresa ya que una gran parte de los empleados no gozan de una completa formación académica.

3.- MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro N° 7 Manual de funciones

	FRECUENCIA	POBLACIÓN	%
SI	10	10,00	59
NO	7	7,00	41
TOTAL	17	17	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

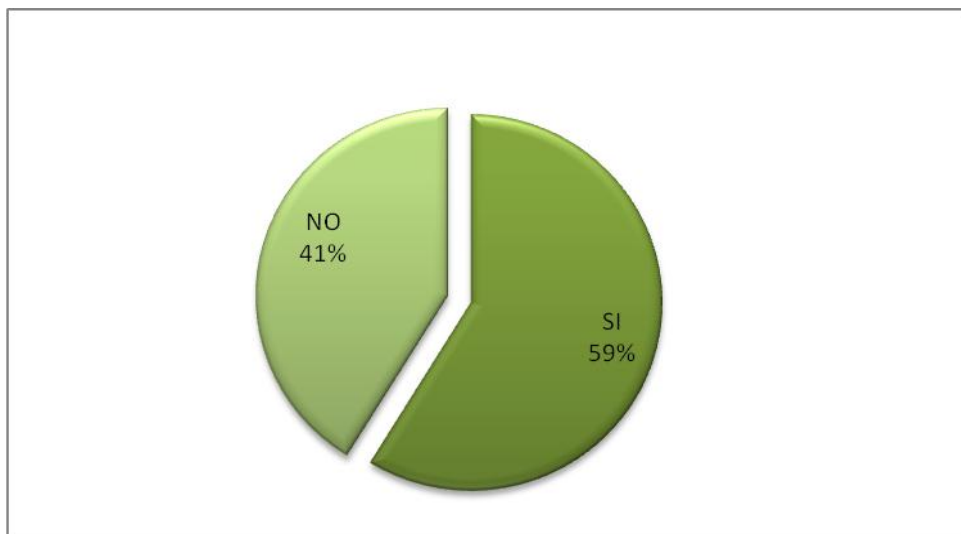


Gráfico N° 5 Manual de funciones

Análisis e Interpretación

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa FASIA determinamos que el 59% conoce que hay un Manual de Funciones mientras que un 42% lo desconoce, de existir un Manual de Funciones en la Organización, no es de conocimiento de un gran porcentaje de los empleados.

4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 8 Estructura organizacional

	FRECUENCIA	POBLACION	%
SI	14	14,00	82
NO	3	3,00	18
TOTAL	17	17	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

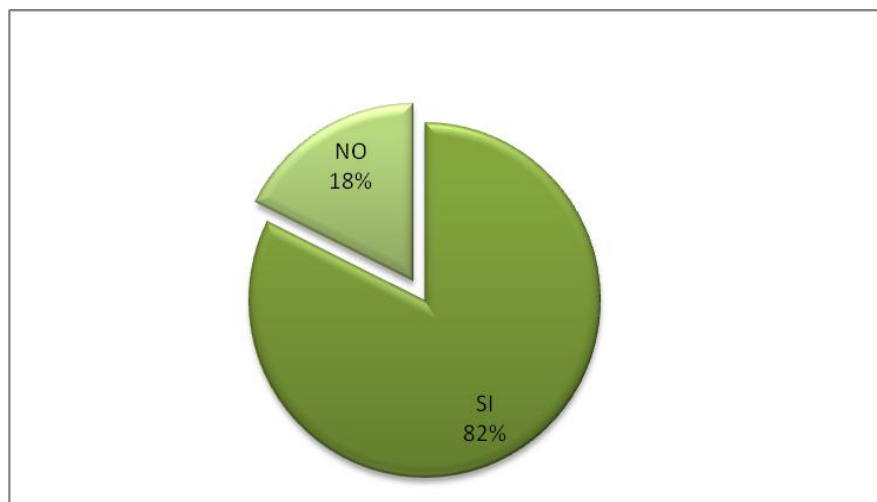


Gráfico N° 6 Estructura organizacional

Análisis e Interpretación

En la pregunta cuatro el 82% considera que la Estructura Organizacional cumple con sus expectativas a un 18% que considera que no lo hace, podemos interpretar con los resultados obtenidos que el gran porcentaje se encuentra conforme con la organización de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

5.- FUNCIONES DE TRABAJO

Cuadro N° 9 Funciones de trabajo

	FRECUENCIA	POBLACION	%
SI	7	7,00	41
NO	10	10,00	59
TOTAL	17	17	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

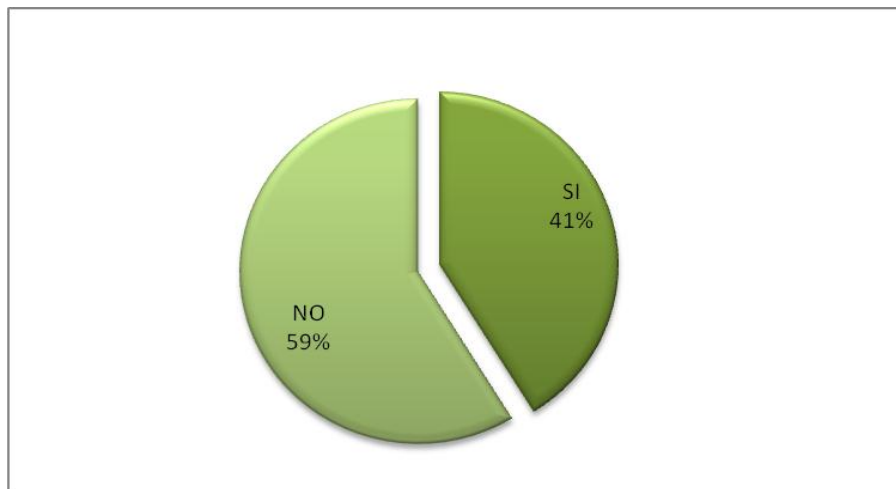


Gráfico N° 7 Funciones de trabajo

Análisis e Interpretación

En la pregunta planteada tenemos que un 59% considera que no tiene claramente definido las funciones dentro de la empresa, esto conlleva a que no sea óptimo el desempeño laboral a un 41% que si lo tiene.

6.- PUESTO DE TRABAJO

Cuadro N° 10 Puesto de trabajo

	FRECUENCIA	POBLACION	%
SI	17	17,00	100,00
NO	0	0,00	0,00
TOTAL	17	17	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

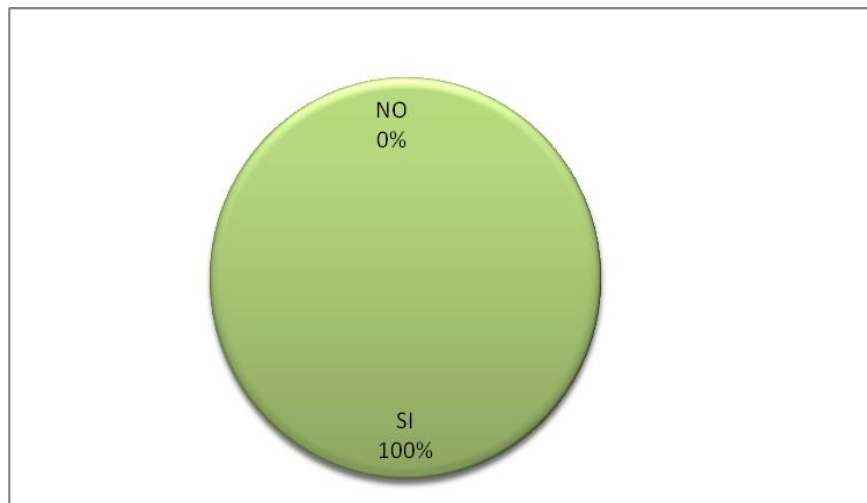


Gráfico N° 8 Puesto de trabajo

Análisis e Interpretación

La pregunta analizada nos indica que el total de la población encuestada se encuentra de acuerdo con su puesto según su perfil.

7.- CAPACITACIÓN

Cuadro N° 11 Capacitación

	FRECUENCIA	POBLACION	%
Siempre	5	5,00	29
Ocasionalmente	12	12,00	71
Nunca	0	0,00	0,00
TOTAL	17	17,00	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: María Belén Romero

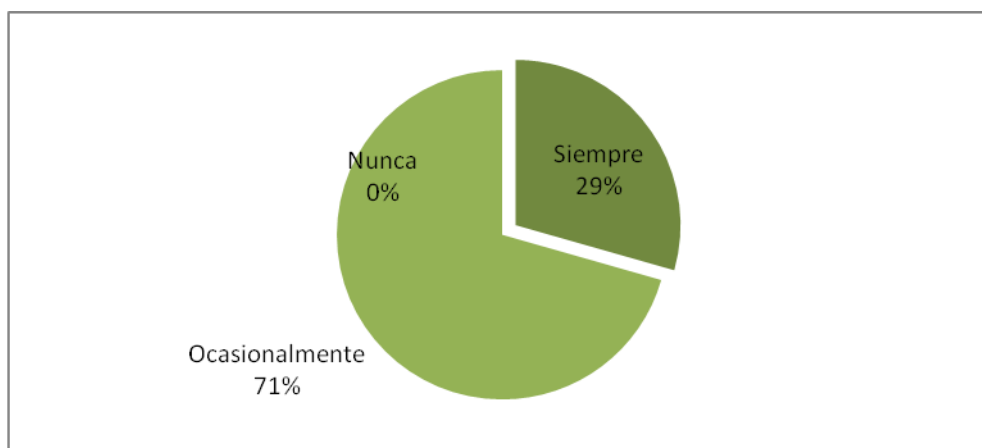


Gráfico N° 9 Capacitación

Análisis e Interpretación

Podemos determinar según la encuesta en mención que un 71% indica que fue capacitado ocasionalmente a un 29% siempre, mientras que un 0% que nunca, sobre las actividades del puesto de trabajo o de alguna norma que debe ser conocidas por el empleado, la diferencia entre las respuestas emitidas es, por que ciertos trabajadores toman como capacitación a las reuniones de trabajo que la empresa lo realiza para analizar las ventas, por ello determino que el personal de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato no están en constante capacitación.

8.- RENDIMIENTO LABORAL

Cuadro N° 12 Rendimiento laboral

	FRECUENCIA	POBLACION	%
Experiencia	8	8,00	47
Conocimiento	6	6,00	35
Sueldo	3	3,00	18
TOTAL	17	17,00	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

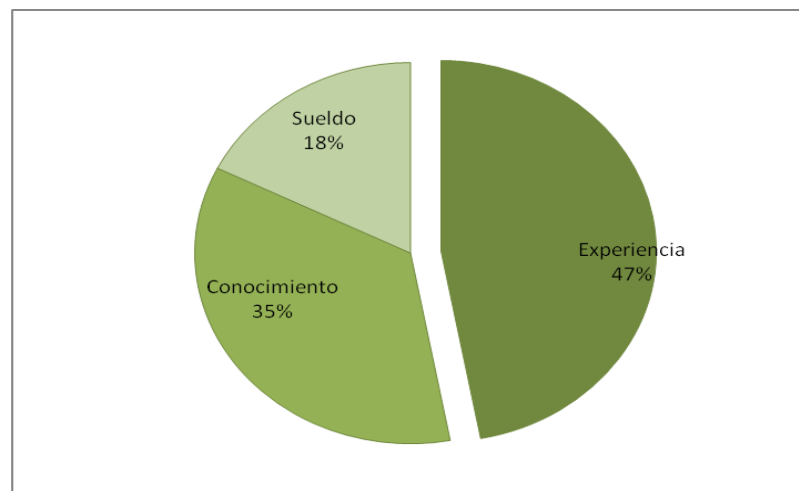


Gráfico N° 10 Rendimiento laboral

Análisis e Interpretación

En la pregunta planteada el 47% de los encuestados indica que la experiencia cuenta para un mejor desempeño laboral, en cambio el 35% que indica que es el conocimiento, a un 18% que dice que es el sueldo.

Un eficiente desempeño laboral se logra por varios factores según la pregunta analizada, la experiencia influye en el desempeño laboral como el conocimiento y el sueldo.

9.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA

Cuadro N° 13 Estructura organizacional adecuada

	FRECUENCIA	POBLACION	%
SI	14	14,00	82
NO	3	3,00	18
TOTAL	17	17	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: María Belén Romero

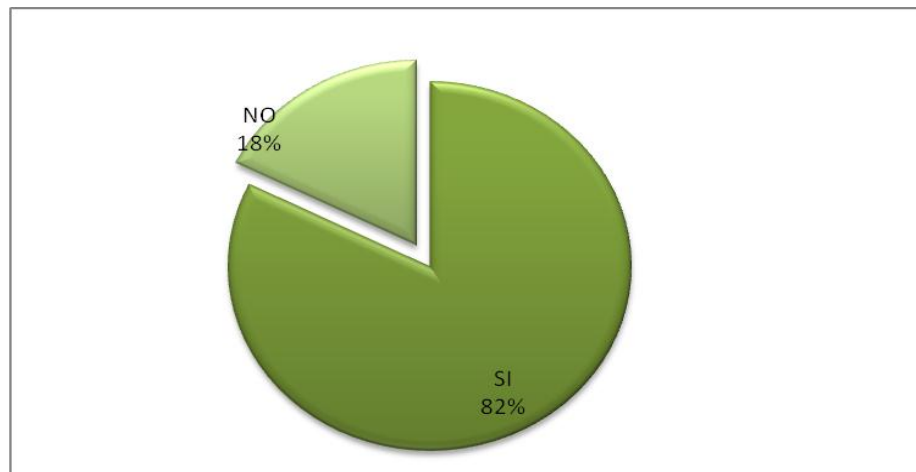


Gráfico N° 11 Estructura organizacional adecuada

Análisis e Interpretación

Con la encuesta en mención tenemos que el 82% de los encuestados se encuentra de acuerdo a que mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato si se implantaría una adecuada Estructura Organizacional a un 18% que no se encuentra de acuerdo. Con estos resultados determinamos que la mayoría de los clientes internos de la empresa se encuentran de acuerdo a un cambio a la estructura Organizacional.

10.- MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro N° 14 Manual de funciones

	FRECUENCIA	POBLACION	%
SI	13	13,00	76
NO	4	4,00	24
TOTAL	17	17	100,00

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la empresa FASIA de la Ciudad de Ambato
Elaborado por: María Belén Romero

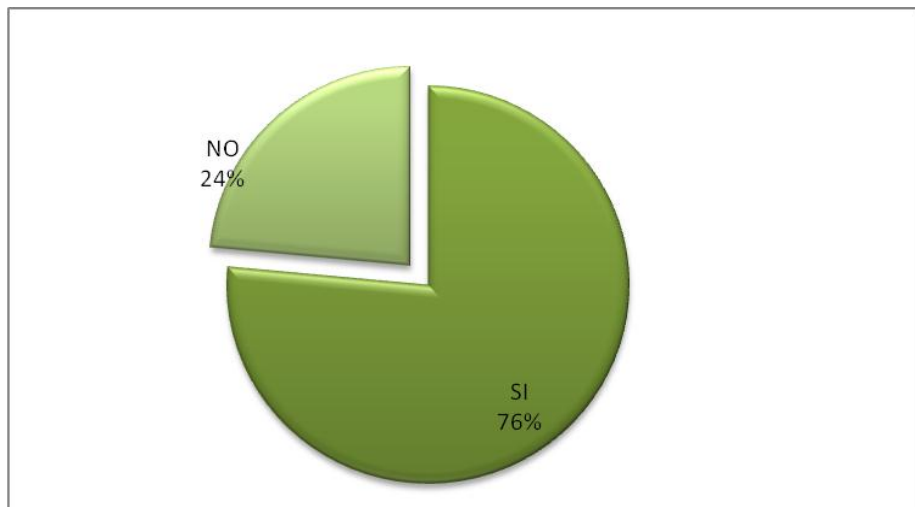


Gráfico N° 12 Manual de funciones

Análisis e Interpretación

En la pregunta realizada al personal considera que el 76% está de acuerdo, a un 24% que se encuentra en desacuerdo que la empresa FASIA requiere de un Manual de Funciones para mejorar el desempeño Laboral, por ello hay se determina que la empresa necesita una manual de funciones para mejorar la organización de la empresa.

4.3 Verificación de la hipótesis

4.3.1- Formulación de la hipótesis

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H1) y una hipótesis (Ho)

H1 Con el desarrollo de una Estructura Organizacional se mejorará el Desempeño Laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

Ho Con el desarrollo de una Estructura Organizacional no se mejorará el Desempeño Laboral de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

4.3.2.- Nivel de significancia

El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5% (95%)

4.3.3.- Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X²= Ji Cuadrado

Z= Sumatoria

O= Datos Observados (Encuestas)

E= Datos Esperado (Observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizada y se observó las siguientes frecuencias de respuestas.

¿Considera usted que con una adecuada Estructura Organizacional mejoraría el Desempeño Laboral?

Si

No

¿Usted tiene claramente definido sus funciones de trabajo para un adecuado desempeño Laboral?

Si

No

VALORES REALES

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Estructura Organizacional	14	3	17
Desempeño Laboral	7	10	17
TOTAL	21	13	34

Cuadro N° 15 Alternativas para verificación de la Hipótesis
Elaborado: María Belén Romero

4.3.4 Cálculo del grado de libertad

Grados de Libertad

Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna -1)

$$(r-1)(c-1)$$

$$Gf =$$

$$Gf = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gf = 1$$

Dónde:

Gf= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Nivel de significación = 5%

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.841.

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10,5	6,5
DESEMPEÑO LABORAL	10,5	6,5

4.3.5 Cálculo matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos.

	CO	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
Estructura Organizacional SI	14	10,5	3,5	12,25	1,17
Estructura Organizacional NO	3	6,5	-3,5	12,25	1,88
Desempeño Laboral/ SI	7	10,5	-3,5	12,25	1,17
Desempeño Laboral/ NO	10	6,5	3,5	12,25	1,88
				$\chi^2 =$	6,10

Cuadro N° 16 Cálculo matemático
Elaborado por: María Belén Romero

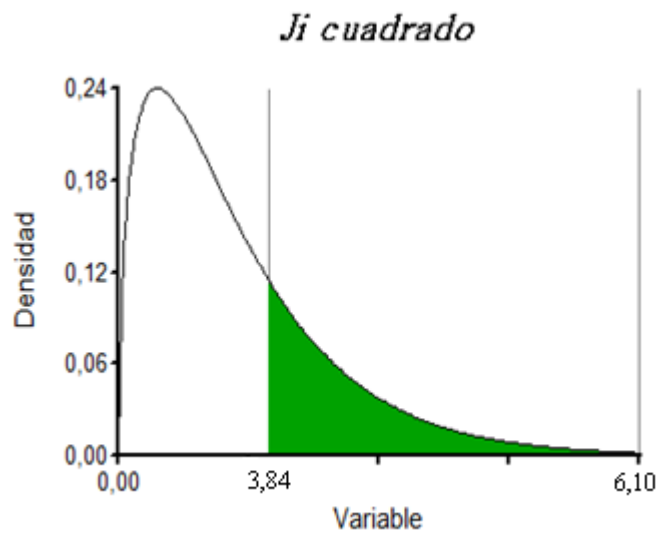


Gráfico N° 13 Representación gráfica del Ji cuadrado

Elaborado por: María Belén Romero

4.3.6 Decisión final

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO (χ^2), esta fórmula estadística nos brindará la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. (H_0).

El valor $X_1 = 6.10$ mayor a $X_2 = 3,841$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que con el Desarrollo de una Estructura Organizacional SI mejorará el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

El estudio realizado en empresa FASIA de la ciudad de Ambato, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

- Con respecto al diagnóstico se define que la estructura actual de la organización, cumple con las expectativas de los empleados sin embargo se debe considerar si efectivamente dicha estructura es adecuada para el funcionamiento perfecto de la empresa.
- Se concluye que dentro de la empresa el Departamento Operativo tiene mayor porcentaje trabajadores indicándonos que es allí donde se concentrara mayor el Desempeño Laboral por ello la empresa, precisa ser reestructurada orgánica y

funcionalmente, de acuerdo con las reales necesidades de dirección, gestión y operación exigidas por el nivel de competitividad en el mercado actual.

- Los empleados de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, no tiene claramente definido las funciones que debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo.
- Se concluye que la mayor parte de empleados potencializan su esfuerzo con la empresa y su Desempeño Laboral depende mucho de la experiencia adquirida, sin embargo un gran porcentaje de empleados manifiesta que el conocimiento y el sueldo son fundamentales.
- La empresa FASIA de la ciudad de Ambato, debe contar con una adecuada estructura organizacional ya que es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que la empresa tiene de manera que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral.

5.2.-Recomendaciones

Después de haber analizado tanto teóricamente y visualmente concluyo en las siguientes recomendaciones:

- Es de vital importancia que la empresa mantenga una adecuada estructura organizacional, para de esta manera convertirse en una empresa competitiva que permitirá mantener un adecuado desempeño laboral, obteniendo mejor rentabilidad económica.
- La empresa debe estructurar funciones para el Departamento Operativo en donde indique funciones específicas operacionales, dinamizando su

funcionamiento, que permita lograr cumplir con los objetivos que la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, se ha planteado, y que estén acorde con las reales necesidades de dirección, gestión y operación exigidas por el nivel de competitividad que existe en el mercado actual.

- La empresa FASIA de la ciudad de Ambato, debe dar a conocer las funciones que cada uno de los empleados debe desempeñar en sus puestos de trabajo, a través de un manual de funciones que permita una mejor estructura organizacional de la empresa.
- Se debe capacitar a todos los trabajadores de la misma forma esta debe ser periódica y percibida como una inversión a largo plazo y no como un gasto, ya que la capacitación juega un papel muy importante, pues está debe darse antes y durante el desempeño de las actividades.
- Se recomienda elaborar un Manual de Funciones para mejorar el Desempeño Laboral, y determinar la jerarquización de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

6.1.1 Título

Diseñar un Manual de Funciones, que contribuya a fortalecer el Desempeño Laboral en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora: Empresa FASIA

Beneficiarios: Directivos, clientes internos y externos y la comunidad

Teléfono: 032444290

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Parroquia: Huachi Belén

Dirección: Barrio la Victoria km 6 Panamericana Sur Vía a Riobamba

Representante legal: Sr. Wilson Arcos (Gerente Propietario)

Equipo técnico responsable: El Gerente Propietario y personal administrativo

Financiamiento: Recursos propios de la empresa.

Costo estimado: \$1200.00

Tiempo estimado para la ejecución: Diciembre del 2011 hasta junio del 2012

6.2 Antecedentes

El Manual de Funciones es una técnica que hace unos pocos años se introdujo al mercado ecuatoriano, con buenos resultados. En la investigación que me encuentro realizando puedo citar los siguientes antecedentes:

VALVERDE. M. (2009) El Diseño Organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate.

En la tesis antes mencionada se desarrolla un manual de funciones en la empresa Avícola San Andrés del Cantón Patate, con ello se busca mejorar la organización interna y que el desempeño laboral sea más fructífero con la finalidad, que la empresa vaya a un repunte en su organización

MORALES V. (2009) Aplicación de las funciones Administrativas y su incidencia en la calidad del servicio en la empresa de Servicios FUMICEN Cía. Ltda.

La administración dentro de la empresa FUMICEN Cía. Ltda. Cumple con la delegación de funciones del recurso humano dejando a un lado el Desempeño Laboral por ello se desarrolla un Manual de Funciones.

6.3 Justificación

Actualmente los organismos se ven destinados a enfrentar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben implantar sus propios procesos y seguir un camino original y auténtico. Todas las empresas tienen algo en común, todas ellas se concentran de manera primordial en el cliente, es decir, compartir una absoluta dedicación a servir y satisfacer sus necesidades mediante un adecuado conocimiento del mercado.

Las empresas buscan alcanzar un perfeccionamiento permanente en su funcionamiento, el Manual de Funciones constituye una valiosa herramienta técnica, que permite ubicar a los trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica para que tengan claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo.

Por lo que la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, deberá contar con un Manual de Funciones para alcanzar la competitividad deseada.

Se espera además que la propuesta de la formulación de un Manual de Funciones, se convierta, en primer lugar en una herramienta útil para la empresa, al ser capaz de reportar información veraz y precisa. En segundo lugar, proporcionará a la gerencia información oportuna. En tercer lugar, servirá de base para establecer lineamientos que optimizan el Talento Humano.

Por último, facilitará la aplicación de herramientas para el Mejoramiento Continuo de la organización.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un Manual de Funciones en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato que nos ayude a mejorar el Desempeño Laboral.

6.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las áreas que conforman la Estructura Organizacional en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato
- Establecer las funciones administrativas y operativas que pueden aplicarse en la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.
- Desarrollar el Manual de Funciones para la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

6.5 Análisis de factibilidad

El Manual de Funciones propuesto, se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, la que proporcionará la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

6.6 Fundamentación teórica

6.6.1 Organización

La organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

6.6.2 Estructura organizacional

La Estructura Organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal e informal.

6.6.3 Organización funcional

La organización por funciones reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades, así se facilita el movimiento de las mismas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

6.6.4 Organización matricial

También conocida como sistema de mando múltiple, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura. Los empleados tienen dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo.

6.6.5 Organización formal

La Estructura Formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

6.6.6. Organización informal

Los organigramas son útiles por que exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal no son congruentes con él. Las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

6.6.7 Diseño organizacional

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

MICHAEL Hitt (2006) Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales para determinar la estructura organizacional adecuada, con frecuencia a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración grafica de las relaciones que hay entre las unidades así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión

6.6.8 MANUAL

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

6.6.8.1 ANTECEDENTES

El uso de los manuales data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de Manuales Administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

6.6.8.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

6.6.8.3 CLASIFICACION DE UN MANUAL

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

Clasificación de los manuales administrativos

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. Los manuales se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

6.6.8.4 POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

6.6.8.4.1 Manual de Historia

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

6.6.8.4.2 Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la Estructura Organizacional a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

6.6.8.4.3 Manual de políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

6.6.8.4.4 Manual de procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

6.6.8.5 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales:

6.6.8.5.1 Manual de producción

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

6.6.8.5.2 Manual de Compras

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

6.6.8.5.3 Manual de Ventas

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

6.6.8.5.4 Manual de Finanzas

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

6.6.8.5.5 Manual de Contabilidad

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

6.6.8.5.6 Manual de Crédito y Cobranzas

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los

siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

6.6.8.5.7 Manual de Personal

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

6.6.8.5.8 Manual Técnico

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

6.6.8.5.9 Manual de adiestramiento o instructivo

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

6.6.8.6. Manual de organización

El Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

6.6.8.7 Importancia del manual de organización

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- a. Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b. La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c. Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un Manual de Organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Un Manual de Organización es el producto final tangible de la planeación organizacional.

Cuando no se cuenta con un Manual de Organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o sólo se limita a las gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

6.6.8.7.1 Definición de Manual de Clasificación y Valoración de Puestos

El Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, presenta básicamente las especificaciones de clase que son la descripción de las competencias funcionales, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos existentes en las empresas e inclusive los puestos de los vacantes, serán clasificados de acuerdo a las funciones y responsabilidades del cargo.

6.6.8.7.2 Manual de Procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo. Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

6.6.8.7.3 Manual de Funciones

El Manual es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa.

Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

6.6.8.7.4 Manual Orgánico Funcional

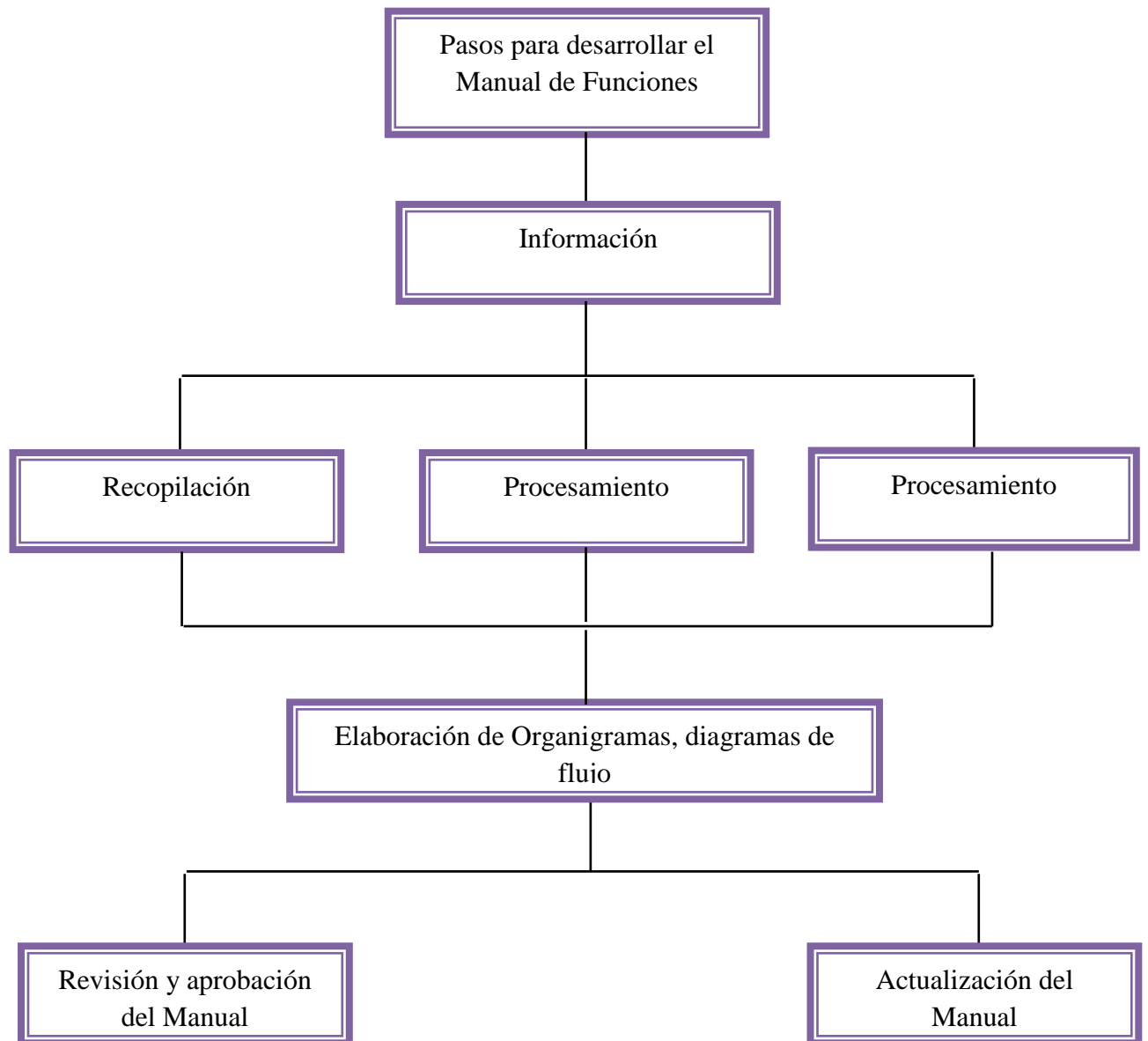
El Manual Orgánico Funcional es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

El Manual Orgánico Funcional describe las funciones específicas a nivel de cargos y a nivel de Unidad Orgánica, además proporciona información a los directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.

La finalidad del Manual Orgánico Funcional constituye en un instrumento de gestión Institucional que orienta a los trabajadores en la ejecución de las funciones específicas y responsabilidades.

6.7 Modelo operativo

La Metodología del Modelo Operativo que se utilizó de una manera práctica para guiar la elaboración del Manual de Funciones es el siguiente:



Elaborado por: María Belén Romero

Fuente: Bibliográfica

6.7.1 Pasos para implementar un Manual de Funciones

6.7.1.1 Recopilación de la información

La recopilación de información se efectuó mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas, por ello el gerente de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, comunico a todos sus empleados el proceso que se realizó y solicito toda la cooperación. Mediante la investigación documental se obtuvo, escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes etc., que permitieron conocer más a fondo la unidad administrativa y operativa de la empresa. Es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que se obtuvo mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitieron conocer información específica de un gran número de personas.

6.7.1.2 Procesamiento de la información

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información son los siguientes:

- Selección
- Clasificación
- Análisis de la información

Con la información obtenida luego de la investigación realizada dentro de la organización, necesitamos seleccionar y clasificar la información más importante que nos ayudará a realizar el manual de funciones, para luego realizar el análisis que ayuda a relacionar veraz y oportuna las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa y operativa.

6.7.1.3 Redacción

La redacción que se utilizó en el manual contiene un lenguaje sencillo claro, preciso, y de esta manera se tiene una herramienta que sea fácil de comprensión para todos los integrantes de la empresa.

6.7.1.4 Elaboración de gráficas

Las gráficas facilitan la comprensión de los manuales y las más comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo
- Cuadros de distribución.

6.7.1.5 Formato y comprensión

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

6.7.1.6 Revisión y aprobación

La revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente realizar una reunión con el gerente de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, que revisaran el contenido del manual bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Realizar las correcciones.

La segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo de los directivos de la empresa, culminando con la aprobación.

La aprobación en la elaboración del Manual de Función, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, y la entrega de un ejemplar a cada empleado de la empresa.

6.7.1.7 Actualización

La actualización se debe dar periódicamente, como lo estime necesario el gerente y propietario de la empresa FASIA.

6.7.2 Manual de funciones

A continuación se detalla el Manual de Funciones para la empresa FASIA

MANUAL DE FUNCIONES

6.7.2.1.- ÍNDICE DEL MANUAL DE FUNCIONES

INTRODUCCIÓN.....	72
Objetivo.....	72
Antecedentes Históricos.....	73
Marco Jurídico.....	73
Atribuciones.....	73
Misión.....	73
Visión.....	74
Valores Corporativos.....	74
Estructura Orgánica.....	75
Organigrama Estructural.....	76
Organigrama Funcional.....	77
Gerente General.....	78
Secretaria.....	80
Asesor Legal.....	82
Asesor Contable.....	83
Vendedores.....	84
Auxiliar Contable.....	86
Bodeguero.....	88
Jefe de Producción.....	89
Jefe de Pintura.....	91
Operarios de Maquinaria.....	92



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones de la empresa FASIA, tiene como propósito determinar las funciones que cada empleado debe cumplir con claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo de forma eficiente. Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la empresa. El manual sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización que permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

OBJETIVO

Facilitar la información a las áreas que conforman la empresa FASIA de la ciudad de Ambato, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de cada departamento.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/1



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

ANTECEDENTE HISTÓRICOS

FASIA se creó en el año 1995 con la convicción de producir diferentes suelas fabricadas de Poliuretano y PVC, con la firme convicción de que en nuestro país se puede hacer suelas de categoría mundial. En la actualidad la empresa se encuentra en el reto de convertirse en los mejores proveedores de suelas de ABS, POLIURETANO, TPU, PVC, TR, EXPANSOR, por lo tanto el compromiso tiene que ver con concentrar mejorar la satisfacción de los clientes, y así poder también cubrir las expectativas, para cumplir nuestra misión social, la cual es generar empleo digno y de esa forma afianzar el negocio con base sólidas generadas a partir de la confianza mutua entre los eslabones que conforman esta cadena los proveedores FASIA y clientes.

MARCO JURÍDICO

FASIA, es una empresa que no se encuentra legalmente constituida, en la actualidad se encuentran laborando como Persona Natural con el RUC del titular de la empresa el Sr. Wilson Arcos, con un capital de \$175 000.00 dólares.

ATRIBUCIONES

VISION

FASIA una empresa ecuatoriana líder en la producción y comercialización en suelas ABS, POLIURETANO, TPU, PVC, TR, EXPANSOR, mantenimiento estándares de calidad y producción con normas internacionales, en beneficio de la industria del calzado y afines. Con el objetivo de satisfacer la demanda cada vez más exigente de nuestros clientes contribuyendo al progreso de la industria.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/2



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

MISION

A través de nuestro trabajo continuar liderando las provisiones de suelas e insumos, basadas en materias primas de calidad mundial y tecnología de punta, que nos permitirá estar a la vanguardia, para cubrir las expectativas de mercado nacional e internacional. Sin descuidar nuestra misión social que consiste en generar empleo digno para lo que hemos de afianzar nuestro negocio con bases sólidas.

VALORES CORPORATIVOS

RESPECTO. La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

LEALTAD. Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

RESPONSABILIDAD. Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.

TRABAJO EN EQUIPO. Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

MEJORAMIENTO CONTINUO. Aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/3



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Estructura Organizacional y sus respectivos niveles jerárquicos es el éxito para toda empresa para que de esta manera puedan interactuar entre todos sus integrantes, formando verdaderos equipos de trabajo, contribuyendo con ideas para el desarrollo mutuo entre empleado y empresa para el beneficio del cliente.

Por esta razón se propone una Estructura de Organización por Departamentos para la empresa FASIA de la ciudad de Ambato.

Nota: El Manual de Funciones propuesto se detalla a continuación con su respectiva actividad a realizarse por cada uno de los responsables.

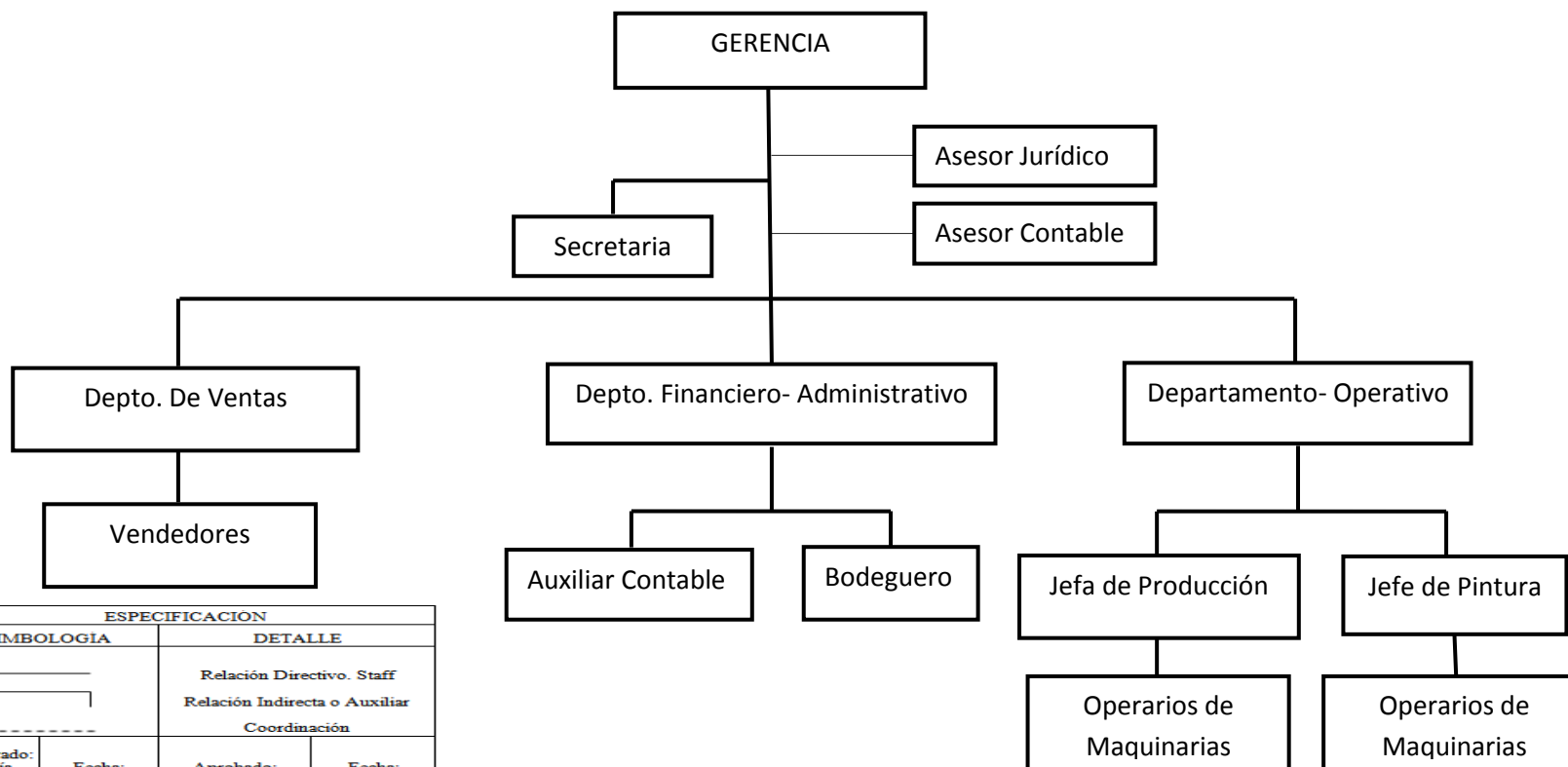
- Gerencia
- Departamento de Ventas
- Departamento Administrativo – Financiero
- Departamento Operativo

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/4

6.7.2.2.- Organigrama Estructural

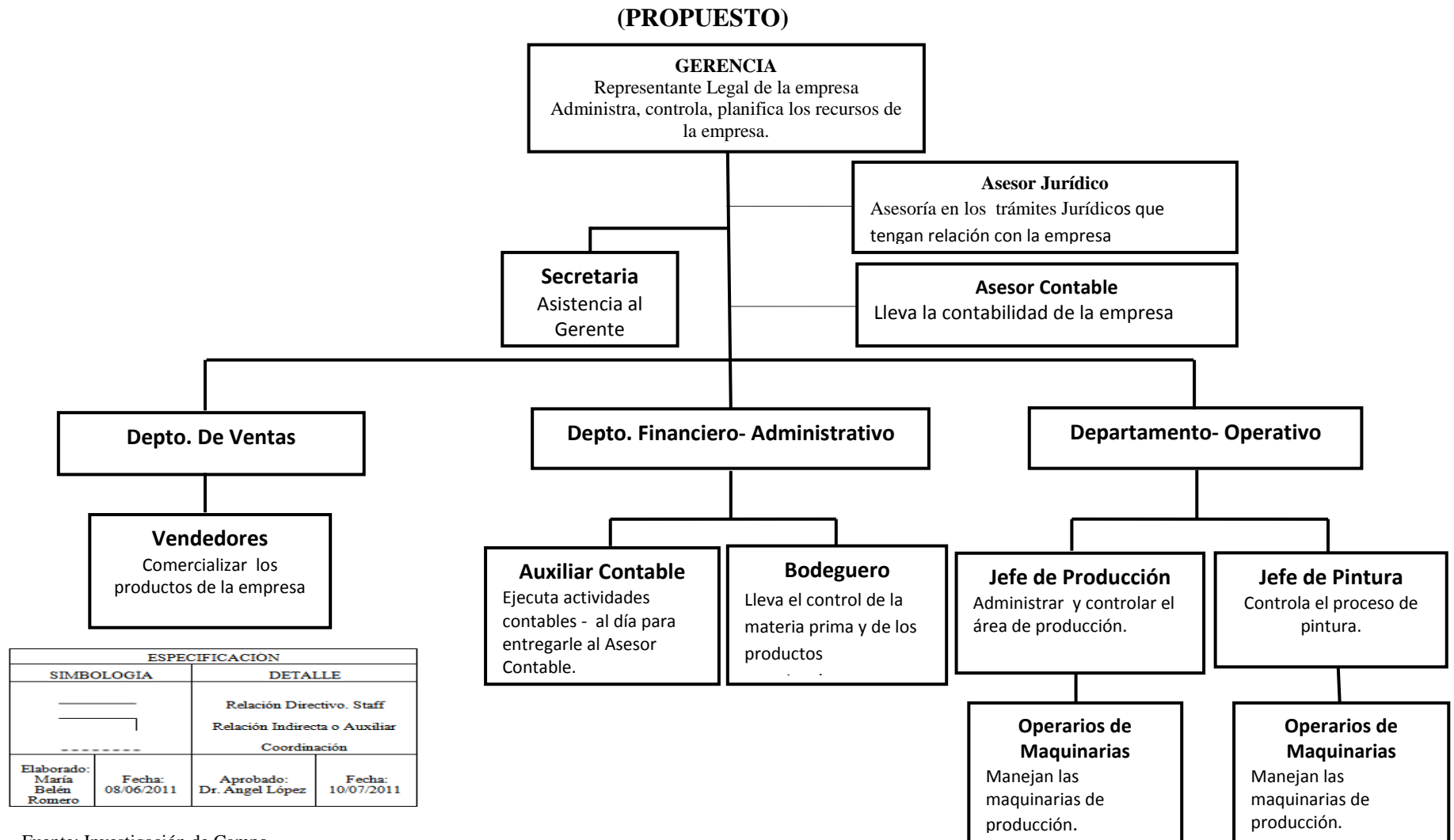
(PROPUESTO)



ESPECIFICACION			
SIMBOLOGIA		DETALLE	
		Relación Directivo. Staff	
		Relación Indirecta o Auxiliar	
		Coordinación	
Elaborado: María Belén Romero	Fecha: 08/06/2011	Aprobado: Dr. Angel López	Fecha: 10/07/2011

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: María Belén Romero

6.7.2.3.-Organigrama Funcional



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: María Belén Romero



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

FINALIDAD DEL CARGO

Organiza, dirigir, coordinar el funcionamiento y desarrollo de FASIA, en concordancia con los valores corporativos, establecidos por la empresa, actúa como soporte de la organización a nivel general y de manejo de cada área funcional, es la imagen de la empresa en ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como internacional.

FUNCIONES

- Planificar, coordinar, controlar y dirigir la empresa
- Supervisar los programas de trabajo de la empresa
- Ejercer la representación legal de la empresa
- Ordenar el gasto y realizar las operaciones y contratos requeridos para el funcionamiento de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Toma decisiones.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/5



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE

- Investigar las tendencias del mercado para la elaboración de nuevos productos que sean competitivos en el mercado.
- Supervisa el funcionamiento del personal.
- Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Convoca a reuniones con el personal.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Título de tercer nivel en administración de empresas, economía y finanzas.

Competencias

- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Excelente manejo de relaciones interpersonales
- Habilidades de negociación.
- Experiencia en evaluación y monitoreo de proyectos.
- Experiencia en formulación de proyectos de desarrollo integral.
- Responsabilidad
- Buenas Relaciones Humanas
- Trabajo bajo presión

Experiencia mínima necesaria

Un año en funciones similares

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/6



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA

FINALIDAD DEL CARGO

Tiene como objetivo la recepción, registro, archivo y distribución de la correspondencia de la empresa, además de asistir al gerente en las necesidades laborales que requiere.

FUNCIONES DEL CARGO

- Opera la central telefónica
- Responsable de atender al público que llega a la empresa y satisfacer de mejor manera la información requerida.
- Estará bajo su cargo el uso de teléfono exclusivamente para fines laborales.
- Será la encargada de contactar vía telefónica de forma breve y oportuna cuando el gerente lo necesita o las veces que sean necesarias.
- Organizar la correspondencia recibida o enviada y hacer llegar en forma oportuna a las de comunicación escrita, que se necesite o sea necesario para el normal del desenvolvimiento de la empresa.
- Receptar los pedidos de los clientes, con el detalle completo de los requerimientos y hacer llegar los mismos al Gerente y al Jefe de Producción.
- Encargada de la recepción de dinero en efectivo y en cheque, de los clientes, luego de ello dicho dinero y cheques sean entregados a la Auxiliar Contable con un informe.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Agosto del 2011	001	1/7



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA

- Apoyar en las tareas administrativas de la empresa
- Realizar otras tareas solicitadas por el Gerente.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Título de bachiller en secretariado

Competencias

- Relaciones Humanas.
- Servicio al cliente.
- Computación.

Experiencia mínima necesaria

Un año en funciones similares.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/8



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR LEGAL

FINALIDAD DEL CARGO

Asesorar en materia jurídica, económica, financiera, y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.

FUNCIONES

- Prestar asesoramiento jurídico a la empresa.
- Sustanciar procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la empresa asumiendo defensa cuando el caso lo amerita.
- Llevar acabo procesos administrativos de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de boletas y pólizas de garantía.
- Declaración de impuestos de vehículos e inmuebles.
- Elaborar informes legales solicitados por el gerente de la empresa.
- Redactar todo tipo de contratos de trabajo de la empresa.
- Preparar procesos para remates de mercadería no cobrada

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Título de abogado

Competencias

- Conocimiento de la materia legal
- Trabajo bajo presión

Experiencia mínima necesaria

Mínimo tres años de ejercer la profesión, consultorio particular

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Agosto del 2011	001	1/9



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: ASESORIA CONTABLE

FINALIDAD DEL CARGO

Administra las actividades que se lleva a cabo en el Departamento Financiero - Contable verificando que los recursos presupuestarios se estimen en función de los objetivos y metas, límites de gasto establecidos.

FUNCIONES

- Declaraciones del IVA y del impuesto a la Renta
- Analizar de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Controlar de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Controlar el destino de los recursos financieros que ingresan a la empresa

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Profesional en la Ingeniería en Auditoría y Contabilidad.

Competencias

- Conocimientos contables
- Responsabilidad
- Trabajo presión

Experiencia mínima necesaria

Mínimo tres años de firmar como contadora.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/10



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDORES

FINALIDAD DEL CARGO

Atender a los clientes que se acerquen al local y ofrecer todos los productos que la empresa produce, con la finalidad de obtener un nivel alto en ventas.

FUNCIONES

- Dar servicio de preventa, venta y posventa.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir a la solución de problemas.
- Integrase a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Vender todos los productos que la empresa oferta.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Complementar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/10



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDORES

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Título de bachiller de contabilidad.

Competencias

- Fuerte habilidad de Ventas.
- Habilidad de trabajo en equipo interdisciplinario.
- Trabajo bajo presión.
- Cumplimiento de objetivos.
- Creatividad, Originalidad.
- Habilidad de expresar claramente ideas, conceptos.
- Habilidad en el trato al cliente interno y externo, mejora continua.

Experiencia mínima necesaria

Mínimo un año en funciones similares

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/11



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE

FINALIDAD DEL CARGO

Ejecución de actividades de auxiliar contable, como manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos, entrega de información completa a la Contadora, además manejar las cuentas personales del Gerente.

FUNCIONES

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Custodia y emisión de cheque en coordinación con el Gerente.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
- Manejo de dinero en efectivo y lo cheques
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- Realizar roles de pago y los pagos a los trabajadores de la empresa.

CONROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Agosto del 2001	001	1/12



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Universidad incompleta en la carrera de Contabilidad y Auditoria

Competencias

- Conocimiento de paquetes contables
- Ordenada
- Disponibilidad a trabajar bajo presión
- Comunicación

Experiencia mínima necesaria

Mínimo un año en funciones similares

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/12



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: BODEGUERO

FINALIDAD DEL CARGO

Llevar un control de la materia prima para la elaboración de las suelas para calzado, y del producto terminado.

FUNCIONES

- Mantener ordenado, la materia prima y los productos terminados
- Reportar inmediatamente al gerente financiero, sobre pérdidas, daños de la materia prima y de los productos terminados. Realizar las acciones para solucionar el problema. De no hacerlo, será de su exclusiva responsabilidad.
- Revisar periódicamente el estado de los bienes a su cargo.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Bachiller en contabilidad o Administración

Competencias

- Trabajo bajo presión
- Comunicación

Experiencia mínima necesaria

Mínimo un año en funciones similares

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/13



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION

FINALIDAD DEL CARGO

Administra, controla y jerarquiza las actividades dentro del área de producción, así mismo es el responsable de la fabricación del producto.

FUNCIONES

- Supervisión de las actividades de los operarios de maquinaria.
- Mantener el orden dentro de la planta de producción.
- Responsable de las maquinarias que tiene la empresa.
- Estar al tanto de las materias primas para la elaboración del producto.
- Verificar que los procesos de producción se encuentren bien realizados para obtener un buen producto
- Responsabilidad de los productos terminados hasta que estos ingresen a bodega mediante una acta entrega a recepción
- Elaborar informes semanales de la producción, esta se entregada al gerente.
- Verificar que no exista desperdicio de la materia prima.
- Supervisar las procesos de producción que realizan los operarios.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/14



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FASIA

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Titulo de tercer nivel en administración de empresas o Marketing

Competencias

- Comunicación.
- Enfoque en los resultados.
- Orientación de servicio.
- Trabajo bajo presión.
- Buenas relaciones Humanas.

Experiencia mínima necesaria

Mínimo un año en funciones similares

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/15



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PINTURA

FINALIDAD DEL CARGO

Organizar, planificar y controlar el proceso de pintura que se da al producto antes de darlo por terminado.

FUNCIONES

- Verificar si el proceso de pintura sea realizado correctamente.
- Que en el departamento de producción exista el stock de pintura necesaria para que no se vea afectada la producción.
- Manejar el orden en su área.
- Realizar informes semanales de los procesos y de tiempos que lleva el proceso de pinturas estas debe ser entregado al Gerente.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESO

Educación mínima necesaria

Título de tercer nivel en administración de empresas o marketing

Competencias

- Comunicación.
- Enfoque en los resultados.
- Orientación de servicio.
- Trabajo bajo presión.
- Buenas relaciones Humanas.

Experiencia mínima necesaria

Mínimo un año en funciones similares.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/16



**MANUAL DE FUNCIONES
DE LA EMPRESA FASIA**

NOMBRE DEL CARGO: OPERARIOS DE MAQUINARIA

FINALIDAD DEL CARGO

Operar las maquinarias de la empresa para realizar los diferentes procesos para la producción de las diferentes suelas que la empresa oferta.

FUNCIONES

- Operar la maquinaria con responsabilidad.
- Realizar las funciones encomendadas sea esta del jefe de producción o jefe de pintura.
- Informar a su Jefe inmediato si se presenta alguna irregularidad en el proceso de producción sea este con el producto o con maquinaria que manejen.
- Mantener la área de producción en orden y limpia
- Tener en orden todas las herramientas de trabajo

REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO

Educación mínima necesaria

Bachiller

Competencias

- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Trabajo bajo presión.

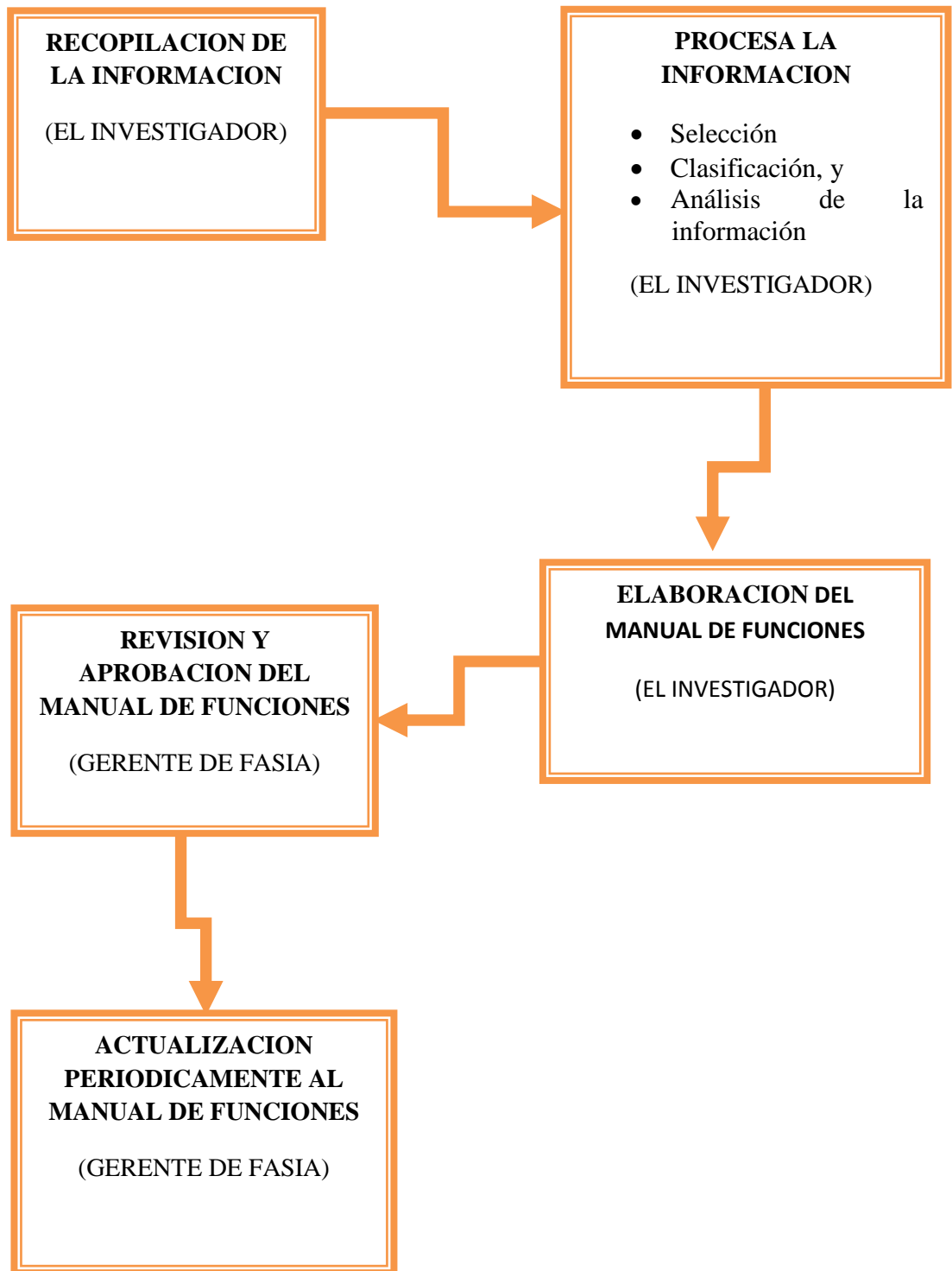
Experiencia mínima necesaria

Mínimo un año en funciones similares.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA DE EMISION	VERSION	PAGINA
VS1-001	05 de Diciembre del 2011	001	1/17

6.7.3.- Modelo Operativo de la Propuesta











6.8.-Administración de la Propuesta

El gerente de la empresa FASIA, es el encargado de administrar el manual de funciones propuesto, que permitirá un buen desarrollo de la organización. Los organigramas permiten un buen desarrollo empresarial ya que especifican las actividades de la empresa, por ello es de suma importancia socializar el organigrama funcional y estructural a todos los empleados, con el afán que se difunda, conozca, analice y discuta para aportar positivamente para el crecimiento de la misma.

6.8.1.-Tabla de recursos

Detalle	Valor Unitario	Valor Total
2 Investigador es	400.00	800.00
Suministros de Oficina	30.00	30.00
Internet	22.28	44.56
Varios	44.22	44.22
TOTAL		\$ 918.78

6.8.2.-Cronograma

N.-	ACTIVIDADES	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	
1	Elaboración del Tema							
2	Antecedentes de la Propuesta							
3	Justificación							
4	Objetivos							
3	Fundamentación							
5	Modelo Operativo							
6	Administración							
7	Previsión de la Evaluación							

Cuadro No 17 Cronograma
Elaborado: María Belén Romero

6.9.- Previsión de la Evaluación

La empresa al adaptar el modelo de una estructura organizacional, debe considerar normas y procedimientos para controlar el mismo, entre los que se menciona, registros continuos que permitan conocer en todo momento el control y el proceso continuo de las capacitaciones al personal así como también la cantidad de producción de los productos que labora la empresa FASIA, informes auxiliares sobre las existencias, obteniendo con esta información confiable sobre las operaciones realizadas para mejorar la administración de la empresa.

Igualmente debe utilizar el método más conveniente para la valuación de estos, el cual debe ser aplicado de manera uniforme cada año, cumpliendo con ello los requisitos aceptados.

En sí, la evaluación será dada mediante la adaptabilidad de la propuesta, la implantación de una Estructura Organizacional, selección de personal calificado para que agilicen el proceso en relación al resultado que ha experimentado la empresa en el área de la administración. Este instrumento va a suministrar información confiable, facilitando ver resultados donde se pueda tomar decisiones.

¿Quienes solicitan la evaluación?

Las personas que intervienen directamente en el proceso serán quienes directamente soliciten evaluación de la misma.

- Gerente
- Contadora
- Investigador

¿Por qué evaluar?

Es necesario evaluar para conocer si todo lo señalado en la propuesta está siendo efectuado de manera adecuada y por el personal idóneo para la consecución del proceso productivo, q nos facilitara el rendimiento del personal.

¿Para qué evaluar?

Para que el proyecto presentado tenga seguimiento y no quede en papeles o en el olvido y poder demostrar su efectividad al implementar el sistema organizacional planteado.

¿Qué evaluar?

FASIA debe tomar en cuenta al momento de evaluar lo siguiente:

- Márgenes de producción
- Márgenes de Ventas
- El conocimiento del empleado sobre sus funciones
- El correcto uso del organigrama de funciones.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL Francisco (2004) Cómo se hace un plan estratégico (Teoría): La teoría del marketing estratégico. ESIC Editorial. Cuarta edición . España. Pág. 111

CARDA Rosa María y LARROSA Faustino (2007) La organización del centro educativo: manual para maestros. Editorial Club Universitario. México. Pág.202, 205

CASTILLO José (2006) administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE EDICIONES. Segunda edición. Colombia. Pág.7

CUMMINGS Thomas y WORLEY Christopher (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning Editores. Octava edición. México. Pág. 1-2

DAFT Richard (2007) Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores. Novena edición. México. Pág.70,90

ENRIQUE Benjamín Franklin (2004). Organización de empresas. Segunda edición. Mcgraw-hill interamericana editores, SA. De C.V. México .

DELGADO S (2008) Recursos humanos: administración y finanzas. Editorial Paraninfo. Cuarta edición. Madrid. Pág.6, 10

GARETH R. Jones.(2008) Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta edición. Pearson Educación México, S.A. de CV. México.

GARZÓN Manuel (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Editorial Universidad del Rosario. Colombia. Pág.37

GIL María Ángeles (2010) Cómo crear y hacer funcionar una empresa. ESIC Editorial. Octava edición. España. Pág.29-

GRECO Orlando (2007) Diccionario Contable. Valletta Ediciones. Argentina. Pág. 353

LADO Mario (2013) Introducción a la Auditoría Socio laboral: una perspectiva desde los Recursos Humanos. Editorial Amazon. Pág. 69

MICHAEL Hitt (2006) Administración. Editorial Pearson. México. Pág. 8.

MICHAEL Hitt, DUANE Ireland, y HOSKISSON Robert.(2007) Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos. Editorial Cengage Learning Editores. Séptima edición. México. Pág.17

MINISTERIO E OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES. Reglamento Orgánico Funcional. Ecuador Julio de 1984.

MONTES Ma Jesús y GONZÁLEZ Pablo (2010) Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideas propias Editorial S.L. España. Pág. 5

NEREA Martiarena y URCOLA Juan Luis (2013) Dirección y sensibilidad. Editorial ESIC. España. Pág.49

PERDOMO, Abraham (2004) Fundamentos de Control Interno. Novena Edición.México. Pp302

PÉREZ Eduardo y OTEO Luis (2012) Función directiva y Recursos Humanos en sanidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Pág.22

PÉREZ Juan (2013) Control de Gestión Empresarial. ESIC Editorial. España. Octava edición. Pág.30

ROBINS Stephen y DE CENZO David (2009) Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Editorial Pearson. Tercera edición. México. Pág. 5,12.

RODRÍGUEZ Joaquín (2002) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Cengage Learning Editores. Tercera edición. México. Pág. 64 .

RODRÍGUEZ, Joaquín (2005) Administración I. Editorial Thompson. España. Pág. 90

RODRÍGUEZ Joaquín (2006). Administración/ Administración. Cengage Learning Editores. México. Pág. 158 , 159

RODRIGUEZ Joaquín (2007) Administración moderna de personal/ Modern. Cengage Learning Editores. Séptima edición. México. Pág.7

RUÉ Joan (2009) El Aprendizaje Autónomo en educación superior. Narcea Ediciones. España. Pág.63

SAINZ DE VICUÑA José María (2010) El Plan Estratégico en la práctica. ESIC Editorial. España. Pág.299

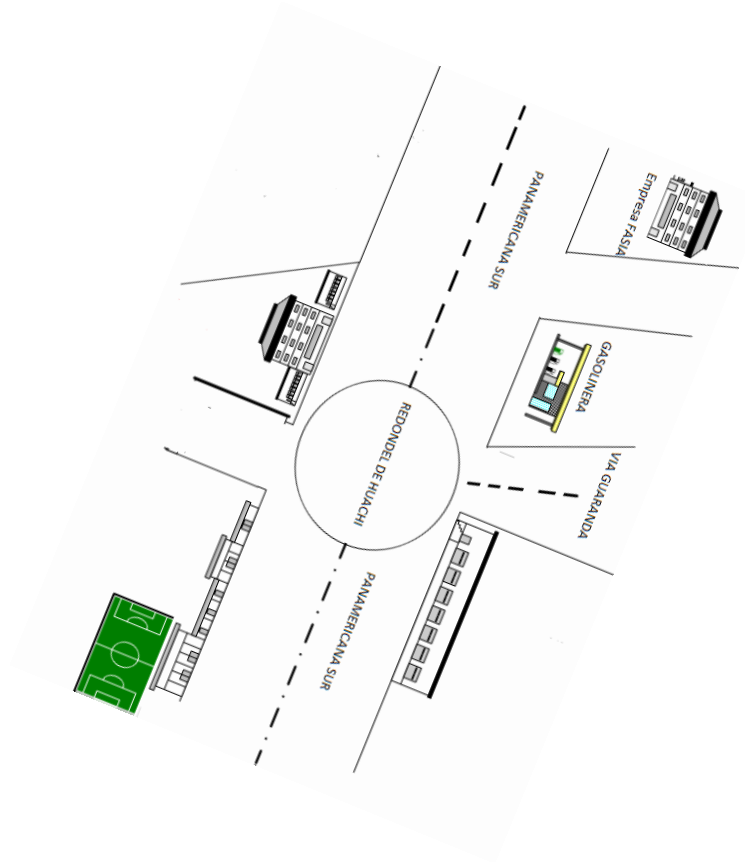
SARACHO José María (2005) Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores. Chile. Pág. 96

SCHNEIDER Ben (2007) Resiliencia. Editorial Norma. Colombia. Pág. 152

ANEXOS

Anexo No 1 Croquis de la empresa FASIA de la ciudad de Ambato

Sur



Norte

Anexo No 2 Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA FASIA DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es conocer la percepción de los clientes internos sobre la estructura Organizacional y el desempeño Laboral en la empresa Fasia de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente las interrogantes y conteste con sinceridad marcando con una x en la respuesta seleccionada.

1.- En qué departamento de la empresa, labora usted?

- Departamento Directivo ()
Departamento Administrativo ()
Departamento Operativo ()

2.-Por favor indique el nivel de educación que tiene usted?

- Superior ()
Secundaria ()
Primaria ()
Ninguno ()

3.- La empresa cuenta con un Manual de Funciones?

- Si ()
No ()

4.- Considera usted que la estructura Organizacional de la empresa, cumple las expectativas para su buen desenvolvimiento?

- Si ()
No ()

5.- ¿Usted tiene claramente definido sus funciones de trabajo para un adecuado desempeño laboral?

Si ()

No ()

6.- ¿Cree usted que su puesto está de acuerdo a su perfil?

Si ()

No ()

7.-¿Usted ha sido capacitado en aspectos que tenga relación a su puesto de trabajo?

Siempre ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

8.-¿De qué factores depende su rendimiento Laboral?

Experiencia ()

Conocimiento ()

Sueldo ()

9.- ¿Considera usted que con una adecuada Estructura Organizacional mejoraría el desempeño laboral al personal de la empresa?

Si ()

No ()

10.- ¿Considera usted que la empresa requiere de un Manual de Funciones para mejorar el desempeño laboral en sus funciones?

Si ()

No ()

Anexo No 3 Entrevista Sr Gerente de la empresa Fasia

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENTREVISTA SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE
CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
EMPRESA FASIA DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

Estimado Sr. Gerente su gentil ayuda con la respuesta de las siguientes preguntas?

1.-¿La organización tiene organigramas?

Si (X)

No ()

1.1.- Si su respuesta es afirmativa, por favor indique cuáles?

La empresa cuenta con el organigrama estructural que fue realizado informalmente.

2.- ¿Bajo qué sistema la empresa selecciona al personal?

Por la entrevista o por la recomendaciones. No tengo ningún sistema de selección de personal.

3.- ¿Cómo considera Usted que se encuentra el desempeño laboral del personal de la empresa?

Considero que está bien, pero me gustaría implementar estrategias que ayude a mejorar el desempeño laboral de trabajadores de mi empresa para que de esta manera mejore la productividad de la empresa.

4.- ¿Los objetivos planteados por la empresa están siendo cumplidos?

No en su totalidad.

5.- ¿Qué procesos se han diseñado para alcanzar el rendimiento del personal de la empresa FASIA?

Últimamente ningún proceso lo he diseñado.

Anexo No 4 Fotos de la empresa Fasia

MAQUINARIA DE LA EMPRESA FASIA

Maquina Poliuretano

La mayoría de productos que se elabora en esta máquina es plantas para sandalia de mujer, esta máquina posee doce estaciones.



Maquina PVC

Esta maquinaria, realiza las plantas de calzado para niños y adolescentes, por la calidad del material, que no resiste mucho, el costo de este producto es menor que el de P.U.



LOGOTIPO DE LA FÁBRICA FASIA



PRODUCTO

FASIA, innovando en el mercado desea incursionar con estos nuevos modelos el año 2012.

